

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
PARA EL BIENESTAR LABORAL
DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

PRESENTADO POR:
DIANA JEINY CASTIBLANCO HURTADO

FUNDACION UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

BOGOTA

2015

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
PARA EL BIENESTAR LABORAL

DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

PRESENTADO POR:

DIANA JEINY CASTIBLANCO HURTADO

TRABAJO DE GRADO

PRESENTADO A:

RICARDO MORA

FUNDACION UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

FACULTAD DE PSICOLOGIA

BOGOTA

2015

Tabla de Contenido

Introducción.....	8
Problema.....	9
Justificación.....	12
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	16
Marco Teórico.....	16
Concepto de Competencia.....	20
Principales Enfoques.....	27
Enfoque Conductual.....	27
Enfoque Constructivista.....	28
Enfoque Funcional.....	29
Otros Enfoques.....	32
Tipos de Competencias.....	33
Evaluación de Competencias.....	39
Importancia de La Evaluación de Competencias.....	41
Evaluación del Desempeño por Competencias.....	46
Métodos de Evaluación de Desempeño por Competencias.....	55
Escala de Puntuación.....	55
Lista de Verificación.....	56
Método de Selección Forzada.....	56
Método de Acontecimientos Críticos.....	56
Escala de Calificación Conductual.....	57
Método de Verificación de Campo.....	57
Evaluación Tradicional del Desempeño.....	58
Beneficios y Sesgos en la Evaluación Tradicional del Desempeño.....	58
Errores de Indulgencia.....	59
Prejuicios Personales.....	60

Errores de Tendencia Central.....	60
Efecto de Halo.....	60
La Tendencia de Razones Subconscientes.....	60
El Efecto de Acontecimientos Recientes.....	60
Errores de Contraste y Similitud.....	61
Errores de Proximidad.....	61
Errores de Calificación Lógica.....	61
Comparativo entre La Evaluación Tradicional de Desempeño y la Evaluación del Desempeño por Competencias.....	61
Assessment Center o Centros de Evaluación.....	64
Concepto de Assessment Center.....	65
Grado de efeciencia de la Aplicación de Assessment Center.....	66
Implicaciones eticas.....	68
Metodología.....	70
Tipo de Investigación.....	71
Población Objetivo.....	72
Lista de Cargos a Evaluar.....	72
Procedimiento.....	73
Fases del Estudio.....	75
Competencias determinadas por la Empresa para el Equipo Comercial.....	75
Ejecución de la Prueba Piloto	77
Assessment Center como un Método de Evaluación de Desempeño por Competencias del Equipo Comercial.....	78
Evaluación 360°.....	79
Ejercicio de Simulación.....	81
Resultados de las Pruebas Aplicadas.....	82
Resultados de la Entrevista 360°.....	82
Resultados del Ejercicio de Simulación.....	85
Retroalimentación.....	88

Análisis del Proceso de Evaluación.....	90
Conclusiones.....	92
Glosario.....	94
Referencias.....	99

Lista de Tablas

Tabla 1. Evaluación Tradicional del Desempeño VS. Evaluación del Desempeño por Competencias.....	63
Tabla 2. Métodos de Recolección de Información para la Evaluación del Desempeño por Competencias.....	67
Tabla 3. Convenciones de Cargos Evaluados.....	73
Tabla 4. Promedio de Calificaciones de las Competencias del Gerente Regional y el Director Comercial.....	83
Tabla 5. Promedios de Calificación por Competencia Evaluada a cada Miembro del Equipo Comercial.....	86
Tabla 6. Aspectos Favorables y Falencias que se Presentaron Durante la Evaluación del Desempeño por Competencias.....	88

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de Flujo Casual de Competencias.....	32
Figura 2. Clasificación de Competencias Propuesta por Spencer y Spencer.....	44
Figura 3. Proceso Integrado de Gestión del Desempeño por Competencias.....	52
Figura 4. Elementos Claves de los Sistemas de Evaluación del Desempeño por Competencias.....	54

Apéndices

Apéndice A. Perfiles de cada uno de Los Cargos del Equipo Comercial de la Empresa

Apéndice B. Ejercicio de Simulación

Apéndice C. Entrevista 360

Apéndice D. Calificación del Assessment Center

Apéndice E. Consentimiento Informado Por parte del Equipo Comercial De La Empresa

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Introducción

Las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. El enfoque hacia las competencias laborales aclara notablemente el panorama sobre las capacidades demostradas por el personal de una organización y que esta enfoque sus esfuerzos competitivos al fortalecimiento de su activo humano (Vargas, 2004).

La evaluación de desempeño por competencias proporciona una visión del desempeño de un empleado en lo referente a sus deberes y las responsabilidades que se le han asignado. Permite estimar las habilidades y logros con razonable precisión y uniformidad ayuda a identificar áreas para la mejora del rendimiento y ayudar a promover el crecimiento profesional.

El éxito del proceso depende de la disposición del supervisor para completar una evaluación constructiva y objetiva y de la voluntad del empleado para responder a cualquier sugerencia constructiva y trabajar con el supervisor para alcanzar metas futuras (Muchinsky, 2012).

En las organizaciones los líderes ejecutivos deben entender sus inclinaciones naturales y su propia personalidad con el fin de modificar o compensar algunos aspectos de la misma, Del mismo modo dentro de la organización es importante reconocer como es la relación que hay entre directivos y subordinados y, la percepción que tiene cada uno de ellos de sí mismo y de cada persona con la que interactúa dado que es importante reconocer

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

sus tendencias, comportamientos y aprender cómo los demás los perciben. A partir de este análisis se hace necesario ajustar la evaluación del perfil y rasgos personales para así determinar cuales son las competencias del ser y competencias laborales requeridas por parte del trabajador que le permitan a éste tener una mejor satisfacción laboral y contribuir a mejorar el clima organizacional.

En la evaluacion por competencias realizada para este proyecto de grado se contó con la participación del área comercial de la empresa transportes Botero Soto y fue seleccionado un grupo regional que está conformado por el gerente regional, director comercial, ejecutivos comerciales y ejecutivos de servicio.

Problema

La empresa Transportes Botero Soto es una entidad colombiana dedicada a la prestación de servicios de transporte de carga y logística. Entre los servicios de transporte se ofrece el movimiento de mercancía de importaciones desde todos los puertos de Colombia hacia las principales ciudades y centros de producción de las diferentes regiones a nivel masivo, semi-masivo y especializado, así como el movimiento de mercancía de exportaciones de acuerdo a las programaciones de los clientes desde sus plantas a los puertos de todo el país actuando así en el desarrollo del comercio exterior. En cuanto a servicios de logística ofrecen almacenamiento, administración de inventarios,

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

des-consolidacion en puerto, distribución y logística para autos.

La matriz en Bogotá está conformada por un gerente regional, un director comercial, un ejecutivo comercial y cuatro ejecutivos de servicio. Teniendo en cuenta la relevancia del factor humano en los procesos de mejoramiento y calidad de la organización, el Gerente Regional desea que para este grupo de trabajo que lo incluye a él, se realice específicamente un análisis tanto individual como grupal de la capacidad comercial que está generando este conjunto de colaboradores y detectar los aspectos a reforzar para que las funciones de ventas tengan mayor impacto en el sostenimiento de sus clientes actuales y la consecución de nuevos. Por tal razón, para Transportes Botero Soto es fundamental establecer si su equipo de trabajo en la actualidad cumple con las competencias comerciales.

En primera instancia se observó la estructura y los procesos organizacionales, para lo cual se realizó una reunión con el Gerente Regional de la empresa, que permitió adquirir una visión global del contexto social y cultural de la organización. Posteriormente, se efectuaron una serie de entrevistas consensuadas con el Gerente Regional y, así obtener información detallada sobre las percepciones que presentaban los miembros del Equipo Comercial de la empresa en relación a las estructuras y procesos organizacionales actuales.

Después de hacer una visita a la empresa, se evidenció la falta de un sistema de evaluación de competencias del personal

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

que ejerce funciones comerciales y/o de ventas, que le permita mantener un recurso humano competitivo y orientado al cumplimiento de los objetivos comerciales de la organización.

Con base en esta información, se pudo concluir que existe la necesidad de estimar los conocimientos, habilidades y comportamientos que resultan necesarios para desempeñar una labor comercial de forma eficaz y eficiente, conforme a los parámetros y objetivos organizacionales.

La reunión con la Gerencia Regional, permitió identificar el interés por los objetivos planteados, también señalaron una serie de inquietudes respecto al proceso que se llevaría a cabo, las cuales se fueron disipando con la participación y colaboración en las diversas actividades, lo que también brindó una oportunidad para que tanto directivos como empleados fueran aportando la experiencia y experticia que presentaban frente a los temas de su competencia.

Se observó que definir las competencias concretas para el área comercial de la empresa, se considera como un método favorable para cumplir con sus objetivos en cuanto se haga la diferenciación entre las competencias laborales o del cargo y las competencias del ser. Las competencias laborales son los conocimientos técnicos específicos de la labor prestada que van pro de finalizar la tarea y las competencias del ser son las que permiten interactuar con las personas que la rodean y determinan un clima organizacional favorable.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Justificación

En los últimos años se ha evidenciado el creciente interés de las diferentes empresas y compañías por el desarrollo personal y laboral de las personas que integran el grupo de trabajo. Se ha empezado a crear conciencia acerca del éxito de las compañías con base en las competencias de sus empleados y la influencia que esta tiene en el logro de los objetivos hacia los cuales se dirige la organización.

Los constantes cambios a los cuales se ven enfrentado la sociedad y por ende el mundo laboral obliga a las organizaciones a prestar atención hacia las competencias personales de sus trabajadores y a generar estrategias para su alcance. Como sugiere Tejada y Navío (S.F):

(...) La emergencia de un nuevo discurso que va más allá de la formación para el empleo o para el puesto de trabajo, y se pone el énfasis en la mejora de las competencias personales y de la organización. De una organización basada en la especialización y en el puesto de trabajo llegamos a una estructura de redes y equipos de alto desempeño, capaces de innovar, aprender, aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas.

En la actualidad gran cantidad de empresas están adoptando políticas encaminadas hacia la gestión de los recursos humanos por medio de la formación y el desarrollo de las diferentes competencias que permiten el alcance de objetivos y, además, la

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

generación de un clima laboral adecuado que permite un mayor crecimiento.

Las competencias permiten en las organizaciones no sólo realizar procesos evaluativos sino que además genera un cambio en cuanto a la creación de estrategias dirigidas hacia el mejoramiento de la compañía y por ende del capital humano que esta posee. Según Cruz y Vega (2001) citados por Pereira, Gutierrez, Sardi y Villamil (2008) quienes afirman que:

(...) La gestión por competencias es un modelo gerencial que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además es una herramienta que permite flexibilizar la organización ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

No sólo se hace necesario conocer las competencias sino que es imprescindible lograr el desarrollo de aquellas que son importantes para el progreso personal y laboral lo cual obliga a las empresas a la creación de informes de competencias para conocer sobre las cuales disponen y las necesarias a desarrollar para el beneficio tanto individual como grupal dentro de la organización.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

La evaluación de desempeño permite a las empresas tener dos tipos de beneficios a largo plazo. Por un lado, "se aseguran que las políticas y acciones que tomen se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua, a través de la estimulación de competencias laborales" (Henriquez, 2008). Y por otro, permite conocer cuáles son las necesidades que existen para generar programas internos de capacitación a fin de mejorar las competencias fundamentales.

Una vez conocidas las implicaciones positivas y el impacto que conlleva para la empresa y para el beneficio de los empleados es importante iniciar un proceso evidente dentro de una empresa constituida como lo es Transportes Botero Soto en la ciudad de Bogotá.

Este proyecto se complementa además por sugerencia de la Gerencia Regional de la empresa Transportes Botero Soto la cual realizó un análisis sobre los procesos llevados a cabo por todo el equipo comercial de la empresa y que incluyó la revisión del perfil definido para cada cargo, la identificación de las competencias requeridas y su alineación con la estrategia organizacional.

Este estudio procura la aplicación del Assessment Center que consiste en una evaluación de competencias, basada en múltiples estímulos, varios observadores, consultores y técnicos, especialmente entrenados, quienes son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores, se

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

realizan principalmente a partir de actividades de simulación desarrolladas para ese fin (Dessler, 2000).

De acuerdo a Alles (2006), es fundamental que la evaluación de desempeño por competencias se realice tomando como referencia a quien la organización considere el empleado que tiene más experiencia y ha mostrado mejores resultados en su trabajo. En el caso de Transportes Botero Soto el Gerente Regional como líder del equipo comercial ha sugerido que es el Director Comercial.

Con el presente proyecto se pretende identificar las competencias laborales existentes en los trabajadores del área comercial de la empresa para sentar un precedente en la realización de un programa de capacitación para la mejora de las competencias encontradas.

Objetivos

Objetivo General

Identificar el nivel de competencias del equipo comercial de la empresa Transportes Botero Soto por medio de Assesment center como antecedente para la planeación de un programa de desarrollo y formación.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Objetivos Específicos

Establecer el nivel de competencias del área comercial de la empresa Transportes Botero Soto por medio de Assesment Center.

Identificar las competencias que requieren ser incluidas en un programa de formación y desarrollo.

Reflexionar acerca de la importancia de la evaluación por competencias por medio de Assesment Center

Marco Teórico

Para enfocarse hacia el cumplimiento de los objetivos de esta investigación, es fundamental tener un soporte conceptual sobre competencias, evaluación de desempeño y centros de evaluación, que son los temas que competen a este estudio.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), promueve continuamente la evolución y el desarrollo de las organizaciones en todos los países miembros, posibilitando de esta manera mejoras significativas en la calidad del trabajo, el desempeño del trabajador, su desarrollo personal, su formación académica, entre otras (Pronko, 2005).

En el año 2004, para Colombia la OIT realizó la recomendación 195, que ha sido de gran valor en el desarrollo

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

del trabajo y en la calidad e igualdad del mismo. Dentro de sus elementos claves encontramos los aportes a la normalización de competencias laborales, adoptadas por múltiples países, entre éstos está Colombia; el cual ha seguido estas recomendaciones para la construcción de los procesos de normalización y certificación en competencias laborales, desarrollado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) (Cárdenas A., Navas A, 2012).

Los siguientes son los temas principales de las sugerencias de la OIT en su recomendación 195: Fomento de programas que permitan lograr el pleno empleo y la elevación del nivel de vida; Promoción del desarrollo de las competencias laborales y la negociación colectiva en la construcción de estas normas de competencia laboral: Desarrollar un proceso de normalización y certificación de competencias laborales y una redefinición del sistema de formación; La aplicación y el financiamiento de un mecanismo transparente de evaluación, certificación y reconocimiento de las aptitudes profesionales (Cárdenas A., Navas A, 2012).

Otra organización importante y relevante en el proceso que ha llevado Colombia en la construcción de un sistema de normalización y certificación de competencias es la International Organization for Standardization (ISO), una organización internacional no gubernamental organizada como una Federación Mundial de organizaciones de normalización de múltiples países miembros. Las normas ISO surgen para la armonización de normas sobre gestión de calidad que estaban

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

apareciendo en distintos países del mundo, por lo tanto las normas ISO surgen del consenso entre representantes de los distintos países integrados a la I.S.O. para consolidar normas a nivel internacional (Cárdenas A., Navas A, 2012).

La legislación colombiana ha avanzado mucho en el desarrollo de la normalización de la competencia laboral en las últimas décadas. Luego de realizar varios estudios a través del asesoramiento de instituciones y profesionales extranjeros, y tras desarrollar pruebas piloto por medio del SENA y ESAP, al igual que seguir recomendaciones de organizaciones internacionales como la OIT en su recomendación 195, la legislación colombiana ha dado herramientas a las instituciones que trabajan y desarrollan el tema a través de leyes, decretos, y otros documentos que apoyan y regulan el funcionamiento de la normalización y certificación de la competencia laboral, dando un norte más claro a este desarrollo y respectiva aplicación. A continuación se presentaran los principales avances legislativos de la ley colombiana con relación al tema (Cárdenas A., Navas A, 2012).

Una de las más importantes leyes en relación a este tema, es la ley 909 de 2004, cuyo objetivo es el de realizar la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública. En el Decreto 770 de 2005 se determinan funciones y elementos complementarios a los dados por la Ley 909 de 2004, que rigen a entidades públicas como Ministerios, Departamentos Administrativos, Superintendencias,

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Establecimientos Públicos, Unidades Administrativas Especiales, Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, Entes Universitarios Autónomos, Empresas Sociales del Estado, Empresas Industriales y Comerciales del Estado y Sociedades de Economía Mixta sometidas al régimen de dichas empresas, del Orden Nacional. Su artículo más destacado es el segundo (Cárdenas A., Navas A, 2012).

En Colombia surgió la iniciativa de construir productivamente un país más competitivo en el mercado interno y externo, para de ésta forma acceder a estándares de calidad internacional e ingresar a otros mercados y consolidarse en aquellos a los que ya se tenía ingreso. Se buscaba mejorar los procesos de vinculación de empleados al mundo laboral, orientando la formación profesional hacia acciones pertinentes y flexibles, desde el fundamento de calidad y equidad laboral (Cárdenas A., Navas A, 2012).

Con este objetivo, a partir del año 2002 se empezó a desarrollar la metodología para la elaboración de competencias laborales a través del SENA, quien asumió las recomendaciones la OIT, con algunas asesorías de profesionales y entidades expertas en el tema, al igual que la guía de organizaciones con características similares y con mayor trayectoria en la región. Esta entidad también retomo los resultados de pruebas piloto iniciadas en el año 1999 y algunas leyes colombianas primarias en relación a la normalización. El análisis y resultados de todos estos elementos, llevaron al desarrollo de una metodología basada en el modelo ingles de corte funcionalista, asumiendo el

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

análisis funcional como herramienta base para definir las competencias y normalizarlas a través de mesas sectoriales conformadas por expertos de diversos sectores sociales (Cárdenas A., Navas A, 2012).

Concepto de Competencia

Podemos concebir las competencias desde diversos -y dispares- puntos de vista. A modo de ejemplo, recogemos unas cuantas definiciones, de las muchas que podemos encontrar:

- a) Grado de utilización de los conocimientos, las habilidades y el buen juicio asociados a la profesión, en todas la situaciones que se pueden confrontar en el ejercicio de la práctica profesional (Kane, 1992).
- b) Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Leboyer, 1997).
- c) Integración de conocimientos, habilidades, cualidades personales y comprensión, utilizadas adecuadamente y efectivamente tanto en contextos familiares como en circunstancias nuevas y cambiantes (Stephenson, 1998).
- d) Saber hacer complejo resultado de la integración, movilización y adecuación de capacidades y habilidades (pueden ser de orden cognitivo, afectivo, psicomotor o sociales) y de conocimientos (conocimientos declarativos) utilizados eficazmente en situaciones que tengan un carácter común (situaciones similares, no generalizable a cualquier situación) (Lasnier, 2000).

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

- e) Implica tener una habilidad respecto a un dominio básico pero, sobre todo, implica regulación, monitorización y capacidad de iniciativa en el uso y desarrollo de dicha habilidad (Weinert, 2001).
- f) Habilidad aprendida para llevar a cabo una tarea, deber o rol adecuadamente. Tiene dos elementos distintivos: está relacionada con el trabajo específico en un contexto particular e integra diferentes tipos de conocimientos, habilidades y actitudes. Se adquiere mediante el learning-by-doing. A diferencia de los conocimientos, habilidades y actitudes, no se pueden evaluar independientemente. También hay que distinguir las competencias de rasgos de personalidad, que son características más estables del individuo (Roe, 2002).
- g) Aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizandole a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro-competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento (Perrenoud, 2004).
- h) Integración de conocimientos, habilidades y actitudes de forma que nos capacita para actuar de manera efectiva y eficiente (Collins, 2007).
- i) Ser capaz, estar capacitado o ser diestro en algo. Las competencias tienden a transmitir el significado de lo que la persona es capaz de o es competente para ejecutar, el grado de preparación, suficiencia o responsabilidad para ciertas tareas (Prieto, 2008).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Algunos autores como Dalziel, Cubeiro y Fernández, G. (1996), plantean que al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

(...)dimensiones practicas del concepto de competencia:

a) Identificación de competencias: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, de forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

b) Normalización de competencias: Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucionalización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

c) Formación basada en competencias: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la formación

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

d) Certificación de competencias: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

De acuerdo a lo anterior, el resultado de la evaluación de competencias es un juicio sobre si el funcionario cuenta o no con los niveles de competencia requeridos, pero también es también una estimación de un determinado nivel de logro. Aunque para efectos de certificación es importante si el logro ha sido satisfactorio o no, es más significativo lo que los resultados muestran en lo referente a capacidad de mejoramiento y progreso de cada individuo. Hay que resaltar que la evaluación de competencias no es una evaluación sumatoria al estilo tradicional donde se efectúa al final de una actividad de aprendizaje para verificar las capacidades que el participante desarrolló durante la misma y que tiene usualmente un carácter de aprobación o reprobación, sino que apunta a identificar en un momento específico el grado de desempeño de un colaborador para

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

juzgar si ha logrado o no el nivel requerido y facilitar posteriores acciones de desarrollo (Iragoin, M & Vargas, F. 2002).

En este sentido se percibe en varios casos una tendencia a reconocer la existencia de un determinado nivel de competencia más que la determinación de "competente" o "aún no competente", como si esto fuera una variable binaria. El no logro puede significar, de todos modos, que el colaborador puede contar con una buena cuota de adquisición de todo lo que necesita para alcanzar la competencia, de modo que la evaluación debería ser también una oportunidad de retroalimentación para conocer lo que falta (Pereda, S. & Berrocal, F. 2001).

La realización de la evaluación de competencias se fundamenta en obtener resultados basados en criterios de desempeño, su énfasis es demostrar las competencias en acción y que se transfieren en un desempeño laboral observable y plenamente definido, lo cual, permite determinar de manera objetiva las brechas existentes entre el desempeño mostrado y el desempeño requerido (Pereda, S. & Berrocal, F. 2001).

Actualmente el SENA y la ESAP son las instituciones que desarrollan, gestionan y articulan la construcción de normas de competencia laboral en Colombia, éstas han venido trabajando desde diferentes momentos, en donde por un lado el SENA inicia su labor a mediados de la década de los noventa, por medio de varias pruebas piloto en el 2003 inicia el proceso de estructurar un organismo que permitiera ordenar y desarrollar la

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

construcción de normas y certificación de las competencias laborales. Por otro lado la ESAP se enfoca en la construcción de normas de competencia laboral en el sector público, en el año 2006, dando cumplimiento a la ley 909 de 2004. De estas entidades surge un proceso que busca articular la normalización y certificación de competencias laborales, de tal manera que se pueda organizar, estructurar y operar procesos que permitan establecer normas de competencia laboral en nuestro país, en concertación con los sectores productivo y educativo y el Gobierno, que faciliten la evaluación, certificación, formación y gestión del talento humano en organizaciones tanto públicas como privadas (Cárdenas A., Navas A, 2012).

El proceso de la normalización de competencias laborales busca certificar trabajadores para mejorar los estándares de calidad de las organizaciones y un mejor desempeño en el trabajador mismo, el SENA refiere que la certificación a personas es un reconocimiento que realiza este organismo acreditado a un trabajador, por su adecuada labor y cumplimiento de requisitos que se establecen a través de las normas realizadas por expertos en las mesas sectoriales y aprobadas por el SENA. Las normas de competencia laboral elaboradas por el SENA son dirigidas por el subsistema de normalización de competencia laboral, que está conformado por el consejo directivo nacional del SENA, el cuál funciona como organismo normalizador de las mesas sectoriales, guiado y por el conjunto de normas, procesos y metodologías que se establezcan para este propósito (SENA 2010).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Por otro lado en el sector público son dirigidas y desarrolladas por la ESAP, quien desde el año 2006 ha definido lineamientos de orden conceptual y metodológico para identificar y estandarizar las competencias requeridas en el sector público colombiano, desarrollando competencias laborales para la gestión del talento humano, para la atención y servicio al ciudadano y para la gestión jurídica pública (Serrano, 2010).

En su elaboración de las normas de competencia laboral de los sectores público y privado, participan los diferentes sectores ocupacionales, estos a su vez conforman las mesas sectoriales para el SENA y de concertación para la ESAP, que son instancias de concertación en donde se encuentran los sectores: productivo, educativo y de investigación y desarrollo tecnológico, estos se estructuran con equipos técnicos de expertos que serán los encargados de elaborar las normas (SENA, 2005).

El SENA finalizando el año 2010 cuenta con aproximadamente 6600 organizaciones participantes estas organizaciones conforman los equipos técnicos han desarrollado y definido 2775 normas de competencia laboral colombianas, elaboradas por 60 mesas sectoriales. El modelo funcionalista que es la base del proceso seguido en Colombia, se ajusta a las necesidades que el país expuso en el modelo de desarrollo desde los comienzos de la década de los 90. El modelo permite organizar de forma específica las competencias laborales a través de análisis funcional, posibilitando que estas sean fácilmente medibles y certificables, dando objetivos claros para un funcionamiento

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

dinámico y productivo a la formación técnica y profesional.
(SENA, 2010).

Principales Enfoques

Enfoque Conductual

Según McClelland(1988), los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado, sobre los cuales refiere que "en su esencia reducen todas las posibilidades de aplicación de las competencias" comparten una serie de puntos comunes (Adams, 1996):

- a) Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como "identificación con la compañía, autoconfianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo..." (Hay/McBer, 1998).
- b) Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- c) Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata, como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.
- d) Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

En el enfoque conductual se identifican las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, y se circunscriben a las capacidades ante circunstancias no predefinidas, es decir, situaciones no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones, creatividad. No se derivan de los procesos de la Organización, sino se derivan del análisis de las capacidades de las personas, de cómo planear los objetivos, toma decisiones, identifica situaciones, toma riesgos. El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Este enfoque enfatiza en asumir las competencias como comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones (Mertens, 2002).

Enfoque Constructivista

Se centra más en la persona y al contrario del enfoque anterior, su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de empleabilidad. Escobar (2005) Considera:

(...) las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

de personalidad) que son las que permiten capacitar a las personas para que éstas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto autoimagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de nosotros mismos y de por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos.

Enfoque Funcional

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Los seguidores de este enfoque comparten los puntos de vista de McClelland(1988) en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico.

Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales). Según este enfoque, estas relaciones son más

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan.

Desde el punto de vista funcionalista las competencias se asumen como conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas (Tobón, 2006).

Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las "vías universales" para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas. Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los años ochenta. Escobar (2005) considera las competencias como:

(...) el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual, debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los recursos humanos. Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipo, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aun cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas requeridas por la

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se les confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

En Colombia el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) define competencia como el "conjunto de conocimientos, habilidades, y actitudes que aplicadas en situaciones del hábito productivo, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio" (Marcucci, 2007). Otra definición en la cual se fundamenta el SENA, señala que es "la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral, en diferentes contextos" (SENA, 2010).

El SENA (2003) define el modelo funcional como el "método mediante el cual se identifica el propósito clave de un área objeto de análisis, como punto de partida para enunciar y correlacionar sus funciones hasta llegar a especificar las contribuciones individuales". El análisis funcional parte del propósito principal de la empresa y todas las uniones que se logren identificar son subordinadas al propósito primario de la misma (Chávez, 2002).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Otros Enfoques

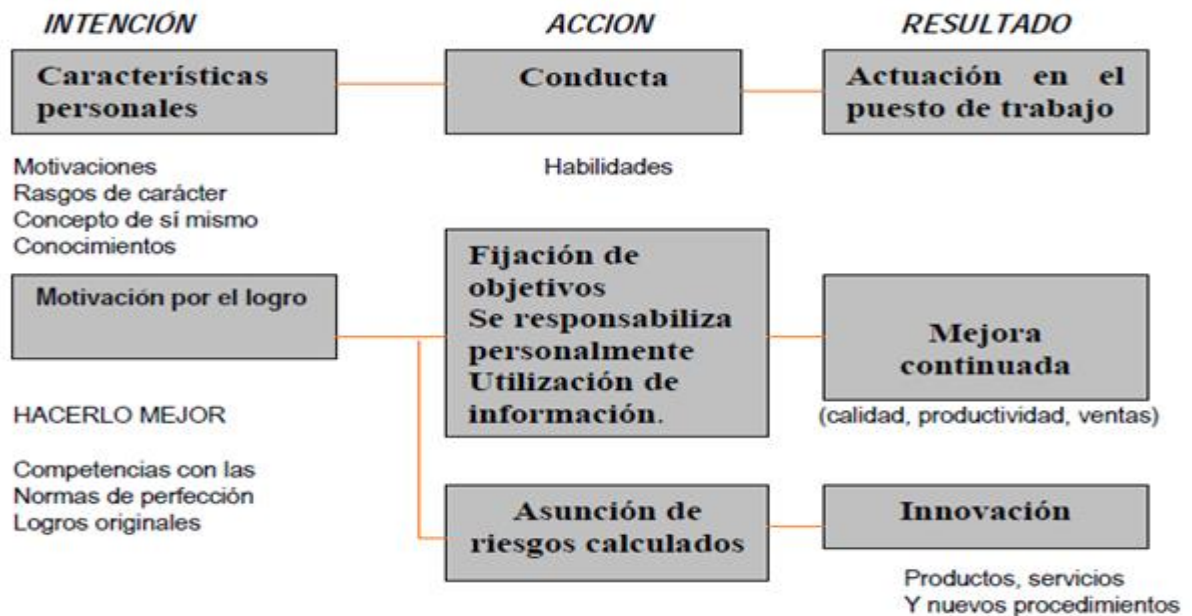
Los modelos de competencias se consideran como cualidades de la persona que están interrelacionadas y se proyectan en su comportamiento productivo. Se establecen como parámetros relevantes para realizar el trabajo eficazmente. Las diferencias individuales en competencias laborales marcan la cualificación del desempeño, razón por la cual, algunas personas se proyectan mejor que otras, destacándose en el medio laboral (Benavides, 2002).

Según Benavides (2002) la competencia se define como "comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos, razones por las cuales vale la pena considerar que las personas producen desempeños cualificados si saben cómo y si pueden estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones".

Según lo explica Fernández, Cubeiro y Dalziel (1996), las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado (ver Figura 1).

Figura 1. Modelo de Flujo Casual de Competencias

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO



Tipos de Competencias

Partiendo de las consideraciones realizadas por los citados enfoques de competencias, éstas pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas. Dicho de otra manera, las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas, aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

manera conjunta a partir del análisis de la función directiva (Escobar, 2005).

Las competencias directivas o genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratéticas. Esta otra clasificación se realiza basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez (1998), según el cual:(...)

- a) La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.
- b) Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.

Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se denomina intratética:

- a) Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.
- b) Las competencias directivas intratéticas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación, el "coaching" y el trabajo en equipo.

A los dos tipos de competencias anteriores, Pérez, (1998) le agregan unas competencias directivas, que son de carácter propiamente empresariales a las que se denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno:(...)

- a) Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal.
- b) Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol.
- c) Desarrollo personal: autocrítica, autoconocimiento, cambio personal.

Desde otro punto de vista Benavides (2002), las ha clasificado como: (...)

- 1) Competencias Genéricas: Se consideran como las características requeridas por los individuos. Su finalidad está orientada a fortalecer la identidad de la organización ya que nacen de las políticas y objetivos de la misma. De esta forma se establecen las siguientes competencias genéricas.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

- a) Amplitud de conocimiento para estar bien informado: Desarrolla y mantiene canales de información dentro y fuera de la organización, utiliza tecnología para ganar información, es consiente del desarrollo que ha tenido y lo que debería estar pasando, hace seguimiento a la competencia.
- b) Astucia para tener un entendimiento claro: Tiene una vista panorámica de lo que ocurre, recoge información en forma continua y la relaciona, llega al punto esencial del problema, analiza todas las variables que afectan una situación, adapta su pensamiento a la nueva información, tolera y maneja información ambigua.
- c) Razonamiento para encontrar alternativas: Genera y evalúa opciones teniendo en cuenta aspectos negativos o positivos de su uso, anticipa necesidades de recursos, demuestra sentido común e iniciativa.
- d) Organización para trabajar productivamente: Identifica prioridades, organiza actividades antes del plazo fijado, anticipa y ubica los recursos necesarios para las tareas, establece los objetivos para el personal, maneja su tiempo y el de los demás.
- e) Se enfoca a conseguir resultados: propone soluciones, crea o adapta procedimientos para asegurar resultados en los problemas, supera inconvenientes personales y se asegura que sean resueltos, anticipa ideas, propone retos, lucha por conseguir nuevos negocios, adquiere nuevas habilidades y acepta retos.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

- f) Liderazgo: Transmite y expresa su habilidad a los demás, estar preparado para tomar y apoyar decisiones, calcula riesgo y aconseja áreas inexpertas.
 - g) Sensibilidad para identificar otros puntos de vista: Escucha los diferentes puntos de vista, se adapta a otras personas, tiene en cuenta las necesidades y expectativas de otros, demuestra empatía.
 - h) Cooperación para trabajar en equipo: Involucra a otras personas en su área y sus ideas, transmite información a los demás, identifica y utiliza las habilidades de los miembros del equipo, mente abierta a sugerencias Orientación a conseguir objetivos a largo plazo: Se mantiene dentro del plan, sacrifica el presente por el futuro, lucha cuando las condiciones son desfavorables.
- 2) Competencias Laborales: Entendido como el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo para alcanzar un desempeño óptimo y eficiente. Dichas competencias integran elementos característicos del ser humano como :
- a) Conocimientos
 - b) Habilidades y destrezas
 - c) Auto-concepto
 - d) Rasgos y temperamento
 - e) Motivos y necesidades
- 3) Competencias Básicas: Se constituyen como el indicador del desarrollo humano en cada país. Hace referencia a tres grupos fundamentales :(...)

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

- a) Habilidades Básicas: Capacidad lectora, escritura, aritmética y matemáticas, hablar y escuchar.
- b) Desarrollo del Pensamiento: Pensamiento creativo, solución de problemas, toma de decisiones, asimilación y comprensión, capacidad de aprender y razonar.
- c) Cualidades Personales: Auto-responsabilidad, autoestima, sociabilidad, auto-dirección, integridad.

Estas competencias miden la capacidad de autodirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando las competencias extra e intratécnicas. En resumen, puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las específicas, aun cuando los términos empleados varíen de un autor a otro.

Como consecuencia de estas clasificaciones encontramos que los distintos autores proponen y presentan sendas listas de competencias requeridas, sean de un tipo u otro, como por ejemplo la establecida por Thornton y Byham (1982) donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas o supra-competencias para los llamados mandos de alto nivel, o la propuesta por Dulewicz (1989) tocante a los mandos intermedios, u otras, que según Levy-Leboyer (1997) son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada empresa, en función de un sistema de competencias propio, y que en su gran mayoría aún permanecen sin editar, ya que son confeccionadas por la empresa para su consumo.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuáles son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas.

Evaluación de Competencias

La globalización de la economía y la aparición e introducción de nuevas tecnologías en los procesos y la administración de las organizaciones, hace que los cambios del ámbito laboral sea vertiginoso, que al mismo tiempo, ha causado cambios al interior de las empresas, lo que ha generado una tendencia al replanteamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos. Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los primeros y en la búsqueda, por parte de los segundos, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal. Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros (Jacobs, 1989).

La evaluación de competencias es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de un colaborador con el fin de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

referente estandarizado e identificar aquellas áreas de su desempeño que requieren ser fortalecidas para que logre los niveles de competencia requeridos por la empresa; es decir, la evaluación de competencias permite que la empresa haga de su activo humano el actor fundamental que aporta a la generación de ventajas competitivas (Cruz, 2001).

Por medio de la evaluación de competencias laborales se identifica la capacidad del empleado para cumplir el estándar establecido en la norma de competencia; bajo este criterio, se entiende la evaluación como un proceso de recolección de evidencias que demuestren esta capacidad. Teniendo en cuenta a Mertens (1997) cuando determina que "la evaluación es la parte complementaria a la norma y consiste en determinadas evidencias que permiten la verificación de si se ha cumplido o no con las especificaciones establecidas", la evaluación de competencias permite realizar una doble verificación, porque también es una medición del trayecto que le falta recorrer al colaborador para alcanzar la norma de competencia.

La evaluación de competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

empleados deben realizar la evaluación de cada uno de ellos para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales realizadas mediante la observación en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de personal o encargados del área de recursos humanos, podrán identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen e identificar así, las necesidades de los mismos (Alles, 2002).

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones de competencias para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización se fundamenta en la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.

Importancia de la Evaluación de Competencias

La evaluación de competencias es de gran importancia para las empresas en la actualidad. A diferencia de muchos enfoques generalistas tradicionales, este enfoque evaluativo de las competencias es eminentemente práctico y conductual, lo cual lo hace altamente operativo y orientado directamente en los resultados del negocio a partir de las personas, necesidad fundamental para cualquier empresa (González, 2002).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

David McClelland (profesor de la Universidad de Harvard), ha sido uno de los primeros autores que nos describió y acercó al concepto "*competencias*" y lo definió como "Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas". (McClelland, 1988)

Spencer y Spencer (1993) Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos: (...)

- a) Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).
- b) Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

- c) Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
- d) Querer hacer: Conjunto de aspectos relacionados con la motivación, responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.
- e) Poder Hacer: Implica un conjunto de factores relacionados con el punto de vista individual, es decir, la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje y; con el punto de vista situacional que hace referencia al grado de "favorabilidad" del medio, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos "presiona", la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Ante la compleja tarea de la evaluación de competencias, Spencer (1993), diseñó un modelo de clasificación de las mismas donde las reúne en dos amplios grupos, las competencias visibles y las competencias no visibles.

Figura 2. Clasificación de Competencias Propuesto por Spencer y Spencer (Spencer, 1993)



Las Competencias Visibles se refieren a los siguientes dos aspectos:

- a) Destrezas: Manera en que una persona realiza sus tareas.
- b) Conocimientos: Información que una persona posee sobre áreas específicas.

Las Competencias No Visibles son:

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

- a) Concepto de uno mismo: Actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- b) Rasgos de la personalidad: Es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar.

Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, lo que conlleva a niveles más elevados de habilidades requeridas. Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital humano con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización. El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requiere de una gestión de recursos humanos basada en competencias y de una correcta evaluación del desempeño de los empleados que las poseen (Alles, 2002).

Aplicar modelos de competencias que permitan la evaluación y formación de los empleados es un requerimiento, al igual que establecer la relación entre la interpretación y definición de la misma, en la proporción complicada entre sus mecanismos y declaración concreta a través del desempeño; dado que su estructura flexible se adecua los requerimientos de aptitud establecidas para ejercer una labor específica y su contexto. Al alinear un proceso de evaluación a las competencias se potencializa la actitud crítica, activa, reflexiva, valorativa y

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

flexible que ayude a las personas para que en el ejercicio de su trabajo adquieran y apliquen diversos conocimientos de forma contextual, para ser expresados a través de evidencias de desempeño (Ducci, 2000).

Evaluación del Desempeño por Competencias

"El hombre no necesariamente requiere supervisión y puede desarrollar un trabajo". Maslow (1943 - 1954) relaciona las condiciones internas del individuo que activan su comportamiento y la intensidad de estas para orientarlo. De esta forma se plantea variables motivacionales por las cuales las personas no solo buscan la satisfacción de la necesidad del resultado sino desarrollarse así mismo frente a su trabajo, naciendo de esta forma un camino en la administración orientado a la relación hombre-desempeño.

McClelland (1988) aparece en los años 80 y hace que los elementos de la evaluación y seguimiento del desempeño influyan en las personas y en la dinámica de las organizaciones. Descubre algunas variables intrínsecas asociadas a la relación de las personas con su puesto de trabajo, y las variables extrínsecas, relacionadas con la satisfacción ubicada en el contexto organizacional. Los factores intrínsecos o motivadores se describen como: sentimiento de logro, poder, afiliación, reconocimiento, responsabilidad y progreso. Los factores extrínsecos incluyen variables organizacionales y sociales o situaciones externas, que acompañan el desempeño sin que necesariamente sean eventuales con él, es decir lo refuerzan o

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

incentivan: control, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y oportunidades de ascenso.

La industria moderna ha llevado a que las organizaciones se enfoquen más en la parte humana del trabajador, buscando que este participe activamente dentro de la misma, este inicio de la humanización dentro de las compañías nos enfoca en la relaciones humanas de Elton Mayo (1977), quien estudió como podrían afectar los problemas personales en la productividad de una empresa: la fatiga, las condiciones laborales, el tipo de supervisión, plan de incentivos; este enfoque permitió que las organizaciones enfocaran su negocio dándole importancia al recurso humano y su interacción con la organización (Toro, 1998).

En la actualidad la organización se presenta como un escenario social donde los sujetos dejan de ser concebidos como máquinas y se convierten en los protagonistas de la dinámica organizacional, donde desempeñan roles relacionados con la especificidad de su saber. Así mismo, el concepto de capataz se desplaza en la actualidad hacia el concepto de coach, que es el facilitador del aprendizaje, que le ayuda al trabajador a identificar y potencializar sus competencias para que llegue al desempeño que aspira y a la obtención de los resultados esperados.

El análisis del desempeño basado en competencias, de una persona, es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiene un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y de la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. Los empresarios y los trabajadores son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño.

Según Alles (2005), en forma sintética, las evaluaciones de desempeño por competencias son útiles y necesarias para: (...)

- a) Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- b) Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del trabajador en relación con el trabajo. Un trabajador necesita saber cómo está realizando su trabajo, el grado de satisfacción que sus trabajadores tienen en relación con la tarea realizada.
- c) La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de saber cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

De este modo, la evaluación de desempeño por competencias se convierte en un hecho cotidiano en las organizaciones actuales. Es el proceso por el cual se estima el rendimiento de cada individuo en el cargo y varía dependiendo de las habilidades y capacidades con que este cuenta y la percepción que él tenga sobre el cargo que desempeñara. Según Chiavenato (2002) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

La Evaluación del Desempeño por Competencias determina hasta qué punto puede un trabajador ser eficiente o no en su cargo. Según Toro (1998), el desempeño de un individuo puede ser eficiente (calidad, rapidez, económico y en la cantidad esperada) y depende de tres condiciones:(...)

- a) Conocimiento de las operaciones, de las normas técnicas y administrativas y de los equipos.
- b) Habilidad para resolver problemas, evaluar consecuencias y resultados.
- c) Motivación por aplicar el esfuerzo necesario para hacer el trabajo eficientemente.

Cuando el desempeño es satisfactorio, se debe reconocer e incentivar la gestión del trabajador; pero cuando el desempeño no corresponde a lo esperado en el cargo, se debe emprender una acción correctiva, donde el evaluado conozca el por qué y cómo debe implementarse el cambio, debe recibir retroalimentación adecuada y reducir las discrepancias que existan con respecto a su desempeño en la organización.

Para establecer un proceso de evaluación del desempeño por competencias es importante tener en cuenta que "La primera claridad que debe hacerse consiste en identificar la diferencia existente entre el desempeño de una persona en el trabajo y los resultados que produce. El segundo tipo de claridad consiste en

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

reconocer ventajas y limitaciones de carácter práctico que se asocian a un programa de evaluación del desempeño y uno de evaluación de resultados" (Toro, 1998).

Benavides (2002) enfatiza que el proceso de evaluación de desempeño por competencias deberá orientarse hacia la construcción de beneficios personales, grupales y organizacionales, aportando a la competitividad con competencias. Desde dicho enfoque la evaluación de desempeño es una herramienta que permite:(...)

- a) Garantizar el cumplimiento de objetivos y fortalecer la política institucional.
- b) Orientar a la consolidación de la cultura competitiva.
- c) Maximizar los resultados con los recursos requeridos.
- d) Mejorar la efectividad en los procesos productivos y la calidad del producto o servicio.
- e) Ofrecer objetividad en la toma de decisiones.
- f) Garantizar la optimización de insumos, elevar la rentabilidad y garantizar la permanencia y el desarrollo organizacionales.
- g) Aportar a la proyección de las áreas de recursos humanos lo pertinente a capacitación, remuneración, incentivos, motivación y bienestar social.
- h) Lograr una mejor articulación del trabajo en equipo).
- i) Recoger y evaluar iniciativas y aportes para el mejoramiento, la innovación o el ajuste de procesos.
- j) Ser una herramienta de crecimiento y desarrollo personal.
- k) Fomentar los logros y los aciertos.

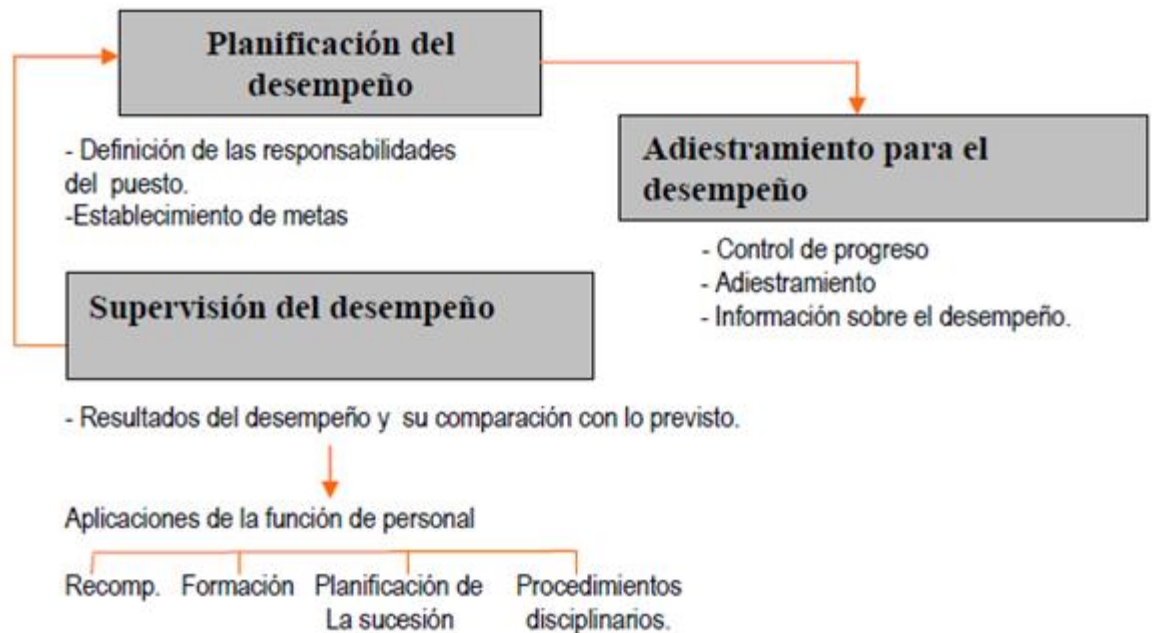
**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

- l) Fortalecer la comunicación con el jefe inmediato y el equipo de trabajo.
- m) Planear el desarrollo personal y las oportunidades de carrera en la organización.
- n) Generar sentimientos de compromiso, reconocimiento y motivación al logro.
- o) Posibilitar el mejoramiento personal.
- p) Fundar una cultura competitiva y de logro.

El proceso de evaluación de desempeño por competencias tiene mayor probabilidad de producir excelentes resultados cuando se lleva a cabo como un proceso integrado según Fernández, Cubeiro y Dalziel (1996), de planificación, junto con asesoramiento sobre el desempeño y una revisión del desempeño, realizado conjuntamente por superiores y empleados. (Ver Figura 3)

Figura 3. Proceso Integrado de Gestión de Desempeño por Competencias (Cubeiro, 1996).

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**



La evaluación de desempeño por competencias evalúa diversos procedimientos organizacionales incluyendo los inherentes al departamento de recursos humanos, Werther (1995), explica las ventajas de la evaluación de desempeño bajo los siguientes parámetros:

- a) Mejora el desempeño: Se retroalimenta y se toman medidas que faciliten el mejoramiento del desempeño.
- b) Políticas de compensación: la evaluación de desempeño facilita la toma de decisiones para el incremento salarial.
- c) Decisiones de Ubicación: La evaluación por competencias ayuda a tomar decisiones acerca de promociones, transferencias y lo que indique mejoras tanto personales como para la empresa.

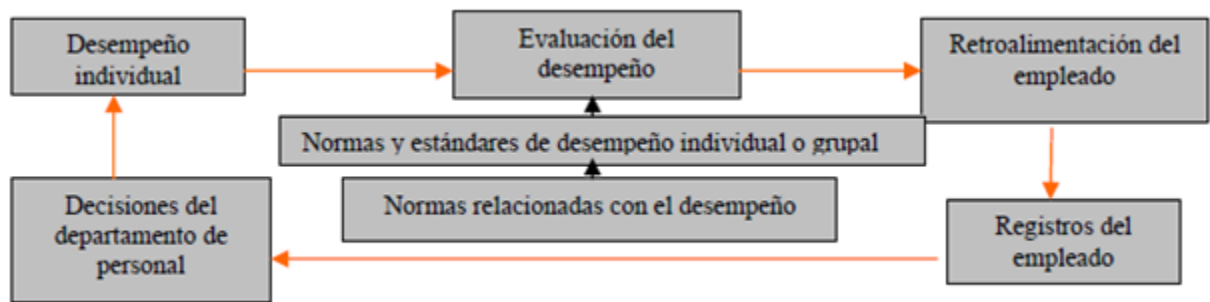
**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

- d) Necesidades de capacitación y desarrollo: Los resultados ayudan a identificar la necesidad de capacitación y aprovechar las habilidades de las personas evaluadas.
- e) Planeación y desarrollo de carrera profesional: poder brindar retroalimentación ayuda a definir posibilidades profesionales.
- f) Impresión de la información: Si hay imprecisiones en la información sobre el desempeño es probable que las decisiones que se tomen no sean las más acertadas.
- g) Imprecisiones en el diseño de puesto: Las evaluaciones sirven para identificar adecuaciones de los puestos de trabajo.
- h) Desafíos externos: El departamento de recursos humanos puede intervenir y prestar ayuda si evidencian que el desempeño del trabajador se ve afectado por factores externos (economía, sentimental, problemas de salud, entre otros).

Las organizaciones deben tener un sistema de evaluación que sea válido y confiable. La Figura 4 muestra los elementos de un sistema de evaluación, que deben estar relacionados con el desempeño, medirse y proporcionar retroalimentación al trabajador y tener en cuenta la aparición de elementos subjetivos en el calificador. (Werther, 1995).

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Figura 4. Elementos Clave en los Sistemas de Evaluación de Desempeño por Competencias (Werther, 1995).



Los modelos de desempeño por competencias son cuantificaciones que ayudan a realizar mediciones objetivas, se relacionan directamente con los resultados esperados para cada área o puesto de trabajo. No existe análisis del puesto de trabajo, la información se puede obtener mediante observaciones, hablar con el trabajador o jefe (Werther, 1995).

Las mediciones del desempeño fundamentadas en competencias son sistemas de calificación de cada labor que se realiza en una compañía, estas deben ser confiables y de fácil acceso. Estas mediciones cuando son directas tienden a ser más confiables, ya que el evaluador está presente al momento de la aplicación pero también hay mediciones indirectas que son menos confiables ya que son proporcionados por otros recursos, da lugar a situaciones hipotéticas que pueden conducir a una imprecisión (Werther, 1995).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Las mediciones objetivas tienden a ser cuantitativas es decir son verificables por otras personas. Mientras que las mediciones subjetivas son de baja precisión y con calificaciones no verificables (Werther, 1995).

Métodos de Evaluación de Desempeño por Competencias

Hay muchos métodos de evaluación de desempeño que miden al trabajador tomando como base sus logros pasados y otros métodos que se basan en su desempeño a futuro. Según lo explica Werther (1995). Todas estas técnicas tienen ventajas y desventajas.

Métodos que se basan en el desempeño antiguamente, comparten la ventaja de ocuparse sobre algo que ya ocurrió y por ende pueden ser medidos; la desventaja es que dificulta cambiar lo que ya ocurrió. Werther (1995) refiere:

Escala de Puntuación

Este método le concede la oportunidad al evaluador de calificar el desempeño de los trabajadores de una forma subjetiva en una escala numérica que va de bajo a alto, la ventaja de este método es que la aplicación se puede llevar a cabo en un grupo grande, y el evaluador no necesita mucha capacitación, la desventaja de este método es que no se fija en aspectos específicos, la retroalimentación no es suficiente y no da la oportunidad de saber qué aspecto debe mejorar el trabajador.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Lista de Verificación

La persona que evalúa (jefe inmediato) da una calificación eligiendo palabras u oraciones que puedan representar el desempeño y características del trabajador. Su ventaja es que es fácil de aplicar, el evaluador no necesita capacitación y como desventaja no concede puntuaciones relativas por ende tiende a distorsionarse.

Método de Selección Forzada

Este método evalúa el desempeño utilizando frases descriptivas de sí mismo, la ventaja de este método es que el evaluador disminuye las distorsiones, es de fácil aplicación y adaptable a varios puestos de trabajo, su desventaja es que puede limitar el mejoramiento del desempeño del trabajador, casi no existe retroalimentación, la implementación y elaboración son complejas, es comparativo y discriminatorio.

Método de Acontecimientos Críticos

Este método requiere que el evaluador consigne en una agenda o diario de campo los comportamientos más continuos de los trabajadores ya sean positivos o negativos durante un periodo de tiempo, los comportamientos positivos se deben reforzar y poner en práctica y los comportamientos negativos se deben cambiar y eliminar. La ventaja de este método es que permite retroalimentar al trabajador y casi no se distorsiona la

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

información, la desventaja es que algunos jefes pueden bajar la calidad de los registros.

Escala de Calificación Conductual

Este método es un sistema de comparación del desempeño bajo parámetros específicos, se reduce la subjetividad y la distorsión, una desventaja de este método es que contempla un número limitado de herramientas conductuales para que pueda ser efectivo y de fácil acceso.

Método de Verificación de Campo

Se lleva a cabo conjuntamente entre el jefe de área a evaluar y el departamento de recursos humanos, este último prepara una evaluación basado en la información que recibe, luego el jefe verifica y discute los puntos primero con el área de recursos humanos y luego con el trabajador a evaluar, la ventaja de este método es confiable, permite hacer una evaluación profunda y objetiva de las personas evaluadas, localizando la causa del problema, la desventaja del método es que es muy costosa y demorada ya que se debe hablar con cada uno de los trabajadores.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Evaluación Tradicional del Desempeño

La historia ha intervenido y fijado formas de evaluar y hacer seguimiento a los trabajadores de diferentes líneas de administración que existen en la actualidad, esto se refiere que va desde la mecanización del trabajo que se hacía de forma manual hasta la intervención social que permite conocer y comprender la realidad organizacional.

Frederick W. Taylor (1856 - 1915), basaba su planteamiento en un esquema de evaluación donde el resultado fuera netamente tangible asociado a un pago a destajo. Luego el trabajador a partir de sus habilidades pasa a ser un recurso productivo bajo un lineamiento de mando, control, evaluación y sanción.

Beneficios y Sesgos en la Evaluación Tradicional del Desempeño

En la medición subjetiva puede estar involucrado elementos subjetivos del evaluador como: errores de indulgencia, prejuicios personales, errores de tendencia central, el efecto de "Halo", la tendencia de razones subconscientes, el efecto de acontecimientos recientes, errores de contraste y similitud, errores de proximidad, errores de calificación "lógica". A continuación se presenta lo expuesto por Werther y Davis (1995) y por Blum y James (1976) a este respecto.

Aunque el desempeño y los resultados se relacionan, existen situaciones que afectan esta relación: materia prima de mala

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

calidad, problemas de comunicación, tecnología y procedimientos no aptos, estilo de administración inapropiada entre otros. Cuando se evalúan los resultados, se juzga las acciones realizadas para llegar a la meta previamente definida, lo cual constituye un nivel diferente de evaluación teniendo en cuenta que a la evaluación del desempeño se adicionan factores no controlados por el individuo que favorecen u obstaculizan la relación desempeño-resultado (Toro, 1998).

Hay procedimientos que se pueden considerar como simples para obtener la información e incluso pueden llegar a ser subjetivos. Pueden pasar por alto a veces: el tomar información de algunas personas como, los jefes, los compañeros de trabajo, el mismo trabajador; estas evaluaciones pueden llegar a ser muy informales pero necesarias; aunque también no son suficientes porque pueden resultar subjetivas y uno de los propósitos es que el evaluado pueda especificar algunas causas .Blum (1976) identifica los errores mas comunes:

Errores de Indulgencia

Hace referencia a un calificador, cuando es demasiado severo, se habla de cometer errores de indulgencia negativa, mientras que los calificadores benévolos cometen errores de indulgencia positiva. Para combatir los errores de indulgencia se utiliza la técnica de distribución forzada, la cual requiere que el calificador sitúe cierta proporción de respuestas en diferentes categorías.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Prejuicios Personales

Cuando el evaluador tiene una opinión personal basada en estereotipos, anterior a la evaluación, genera un resultado distorsionado.

Errores de Tendencia Central

Algunos calificadores pueden mostrarse renuentes a expresar juicios extremos, calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando las mediciones para que se acerque al promedio, lo cual genera perjuicio para las personas que son sobresalientes en sus cargos.

Efecto de Halo

Ocurre cuando el evaluador se basa en la simpatía o antipática que el empleado le produce.

La Tendencia de Razones Subconscientes

Cuando el evaluador desea agradar tiende a adoptar actitudes sistemáticamente benévola o sistemáticamente estrictas.

El Efecto de Acontecimientos Recientes

Cuando se utilizan mediciones subjetivas, las calificaciones pueden verse afectadas por las acciones recientes del empleado.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Errores de Contraste y Similitud

El error de contraste se refiere a la tendencia del calificador que juzga a otros de manera opuesta a como él se percibe a sí mismo. El error de similitud ocurre cuando el calificador ve a otras personas de la misma forma como él se percibe a sí mismo.

Errores de Proximidad

Se deriva del modo como se sitúan los diferentes conceptos en el documento de calificación, ilustra la influencia que tiene los conceptos circundantes sobre la calificación que se le otorga a una persona sobre una determinada característica.

Errores de Calificación Lógica

Implica que un evaluador tiende a darle un porcentaje demasiado alto en un rasgo específico, porque cree que la persona posee muy buenas calificaciones en un segundo rasgo.

Las posibles distorsiones en la evaluación, pueden reducirse mediante capacitación retroalimentación y una selección adecuada de métodos de evaluación.

Comparativo entre la Evaluación Tradicional del Desempeño y la Evaluación del Desempeño por Competencias

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Los métodos tradicionales de evaluación guardan diferencias frente a los métodos basados en competencia laboral. Como las comparaciones tajantes tienden a caricaturizar aquello que no es satisfactorio para quien compara, se presenta la Tabla 2, entendiendo que lo que se llama evaluación tradicional se refiere a un tipo de evaluación muy difundido, pero que afortunadamente ha evolucionado hasta perder parte de sus características más negativas. Una prueba patente de estos grados de evolución es, por ejemplo, la denominada evaluación auténtica que prioriza el mejoramiento del proceso enseñanza/aprendizaje y la información y orientación a los estudiantes y a sus familias; se interesa por las actividades e interacciones cotidianas y en tiempos reales, y utiliza procedimientos múltiples que faciliten procesos colaborativos y multidimensionales de integración para capturar la globalidad y complejidad de los aprendizajes y entreguen evidencias sobre las fortalezas y debilidades de los estudiantes (Vargas, 2004).

Tabla 1. Evaluación Tradicional del Desempeño VS. Evaluación del Desempeño por Competencias (Iragoin, M & Vargas, F. 2002).

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

<i>Evaluación del desempeño</i>	<i>Tradicional</i>	<i>Evaluación de desempeño por competencias.</i>
Utiliza escalas numéricas	Se basa en el juicio "competente" o "aún no"	
Compara el rendimiento del grupo	Es individualizada	
Los evaluados no conocen la preguntas	Los evaluados conocen áreas que cubrirá la evaluación.	
Los evaluados no participan en la fijación de objetivos de la evaluación.	Los evaluados participan en la fijación de objetivos.	
Se realiza en un momento del tiempo.	Es un proceso planificado y coordinado.	
Usualmente se hace por escrito o con ejercicios prácticos simulados.	Se centra en evidencias del desempeño real en el trabajo.	
El evaluador juega un papel pasivo usualmente como vigilante de la prueba.	El evaluador juega un papel activo, incluso como formador.	
Se basa en partes de un programa de estudios o a la finalización del mismo.	No toma en cuenta programas de estudios.	
No incluye conocimientos	Incluye la evaluación de	

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

*fuera de los programas de conocimientos previamente
estudio. adquiridos por experiencia.*

La evaluación del desempeño tradicionalmente utilizada en la gestión de recursos humanos ha venido incluyendo progresivamente el concepto de competencias. En sus más reconocidas versiones la tradicional evaluación del desempeño se basaba en factores de desempeño tales como la puntualidad, el cuidado de los bienes, el manejo de las relaciones, la dinámica y motivación que eran colocados en escalas y calificados por los superiores inmediatos con base en su observación del desempeño del empleado (Vargas, 2002).

A diferencia de esta evaluación tradicional del desempeño, las nuevas formas se acercan a definir competencias, es decir logros o capacidades laborales y agrega evidencias de tales logros para reducir al máximo la subjetividad. De ahí que normalmente la evaluación por competencias se hace con referencia a una norma en la cual se ha establecido el desempeño competente y los criterios para juzgar su calidad (Iragoin, M & Vargas, F. 2002).

Assessment Center o Centros de Evaluación

Hoy día, es más alta la frecuencia con que las organizaciones elaboran modelos de evaluación por competencias. Por tal razón, las exigencias de los puestos a cubrir se definen

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

en términos de competencias. Con esto, se crean perfiles cuyo objeto es que las características individuales y las de los puestos de trabajo, se articulen, permitiendo así mejorar el desempeño (Preciado, 2006).

Dentro de las técnicas de evaluación por competencias se encuentra la Assessment Center o Centros de Evaluación, considerada como una de las herramientas más innovadoras para llevar a cabo este tipo de evaluación (Preciado, 2006).

Concepto de Assessment Center

Existen diversas definiciones de lo que es el Assessment Center o Centros de Evaluación, para Page (1993) el Assessment Center consiste en "Una estrategia enfocada a diagnosticar habilidades, determinar potencial, evaluar, seleccionar, capacitar y desarrollar al personal con miras a establecer un plan de carrera, por medio de ejercicios grupales enfocados a pronosticar y establecer el talento en forma anticipada.

Asorena (1996) define los Centros de Evaluación como un proceso lógico que utiliza las habilidades de observación, anotación, categorización, clasificación y evaluación, sobre la conducta de un trabajador.

Gómez y Balkin (1998) definen el Assessment Center como "Conjunto de tareas simuladas o de ejercicios que el individuo debe realizar (normalmente para cubrir centros de gestión). Los

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Observadores califican la ejecución de estas simulaciones e infieren las aptitudes y las técnicas de gestión del evaluado.

Grados (2001), a este respecto considera que el Assessment Center "Es una estrategia enfocada a diagnosticar habilidades; determinar potencial; evaluar, seleccionar, capacitar y desarrollar al personal, con miras a establecer un plan de carrera, por medio de ejercicios grupales enfocados a pronosticar y establecer el talento gerencial en forma anticipada".

Alles (2006) lo define como "Pruebas situacionales donde se enfrenta a los empleados con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo".

Díaz (2006) define los Centros de Evaluación como al Assessment Center como "Una técnica de evaluación de competencias laborales, que tiene como fundamento la observación y registro de las conductas generadas por una persona a través de la aplicación de una serie de pruebas de tipo situacional que ponen a los participantes en situaciones similares a las del puesto o rol a ocupar".

Grado de eficiencia de la Aplicación de Assessment Center

La validez predictiva del Assessment Center es elevada y ha sido atestiguada, no solo en cifras, sino también por su éxito

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

entre especialistas y empresas. En la Tabla 3 se presentan los resultados de los estudios realizados por Spencer y Spencer (1993) donde el Assessment Center mostro tener el mayor índice de eficiencia predictiva en lo referente a la recolección de información para la evaluación de competencias.

Tabla 2. Métodos de Recolección de Información para la Evaluación de Desempeño por Competencias (Spencer, 1993)

Metódo de Recolección de información	Eficiencia Predictiva
Assesment center	0,65
Entrevista basada en indicadores conductuales	0,48-0.61
Muestra de trabajo evaluado objetivamente	0,54
Prueba de habilidades	0,53
Prueba de personalidad	0,39
Datos biográficos analizados objetivamente	0,38
Referencia de trabajos previos	0,23
Entrevistas sin entrenamiento	0,05 - 0,19

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

El enfoque metodológico con mayor validez y confiabilidad para identificar el nivel de desarrollo de competencias en un individuo es el denominado Assessment Center (Merino, 1991). La Evaluación por Competencias realizada por medio de los Centros de Evaluación son de índole situacional, lo que le permite a los empleados enfrentarse a situaciones simuladas que resultan similares en características y contenido a aquellas que deberá resolver de manera real en la ejecución de sus tareas frente a su puesto de trabajo (Asorena, 1996).

Entre las variadas aplicaciones del Assessment Center, está el evaluar las competencias de personas que ya hacen parte de la organización. Cuando se implementa un modelo de gestión por competencias y se desea saber qué nivel de competencias presentan los distintos integrantes de la organización, con el propósito de conocer las brechas en materia de competencias y desarrollarlas (Alles, 2006).

Su aplicación también es funcional frente a cualquier situación en la que se desee evaluar el potencial o las competencias del personal con fines de desarrollo, planes de carrera, planes de sucesión, entre otros (Alles, 2006).

Implicaciones Eticas

La ética en la investigación es un tema muy amplio, ya que va mucho más allá de lo que común y rutinariamente conocemos acerca de respetar a los sujetos de investigación, sean estos animales o personas, no plagiar resultados de investigación o

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

tener en cuenta el aporte de cada uno en el momento de decidir la autoría de un trabajo. Estos son requisitos elementales en un trabajo de investigación, pero la ética en la investigación científica es mucho más que eso y está enraizada en la ética de la persona del investigador (Richaud, 2007).

Todo trabajo en el cual participen personas debe ser llevado a cabo bajo la normatividad presente, desde su ejercicio profesional así como desde la ética individual.

Segun Richaud (2007) para actuar éticamente, un investigador debería conocer: (1) cuáles son las perspectivas de los participantes de la investigación, es decir, sus expectativas, preocupaciones y creencias acerca de la misma; (2) cómo se logra comunicar los objetivos de la investigación a los participantes, de manera que puedan comprenderlos; (3) cómo respetar la privacidad cuando ésta es importante para los participantes; (4) cómo se puede llevar a cabo la investigación más válida posible, corriendo el menor riesgo para los participantes y la sociedad; y (5) cuáles son las perspectivas del investigador y las de los demás.

Todo lo anterior nos conduce a la veracidad al momento de entregar los resultados y emitir las conclusiones, brinda la seguridad al publico en general y permite dar confiabilidad para el sustento de la informacion suministrada.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Metodología

Para llevar a cabo el Assessment Center es aconsejable que sea revisado por la línea que ha solicitado cubrir la vacante, pues el resultado de la evaluación se enriquece cuando la misma línea participa como observador. Se recomienda que el grupo a evaluar no se exceda de 12 participantes y, que el número de observadores sea como mínimo de 3 personas. (Alles, 2006). Es importante que los perfiles de cada cargo estén basados en competencias laborales como un modelo conciso, fiable y válido; es decir, que si la empresa sigue un modelo por competencias, esta debe contar con su propio diccionario de competencias (Alles, 2002). Para el caso de esta investigación, quien ha solicitado la evaluación por competencias ha sido la Gerencia Regional de la empresa que en conjunto con la Dirección Comercial y el Investigador actuarán como observadores en el proceso de evaluación.

Las competencias son "características subyacentes de un individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad o una performance superior en un trabajo o situación" (Alles, 2006). En el caso de Transportes Botero Soto, la importancia de seguir el modelo por competencias está en que son consideradas como factores críticos predictores; es decir, las habilidades y destrezas de cada uno de sus empleados pueden ofrecer a la organización un pronóstico del nivel de desempeño que puede presentar en su cargo, por tal razón, cuentan con un listado de competencias en el perfil de cada cargo y que le

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

permite al equipo comercial trabajar y comunicarse bajo criterios comunes.

La evaluación de desempeño por competencias aplicada a los empleados debe orientar hacia el futuro con el fin de disponer de todo el potencial humano de las empresas; la evaluación de desempeño por competencias constituye un instrumento base de medición y evaluación para garantizar los resultados de los recursos humanos de una organización, este procedimiento no es un fin en sí mismo sino un medio que permite a las organizaciones identificar las características laborales de sus empleados, el grado de absentismo, en qué medida es productivo el empleado y como podría mejorar a futuro, su rendimiento al interior de la empresa; en consecuencia, este constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado (Alles, 2006). Partiendo de lo anterior, la evaluación de competencias que se llevó a cabo en trasportes Botero Soto busca describir como cada uno de los miembros del equipo comercial está cumpliendo con las tareas concernientes a su cargo; de ahí que la empresa cuente con perfiles basados en competencias que le permitan realizar evaluaciones de desempeño por competencias de su personal bajo parámetros confiables.

Tipo de Investigación

Como sugiere Preciado (2006), el presente estudio es de carácter exploratorio y descriptivo, fundamentado en la aplicación del método Assessment Center con el fin de identificar el perfil de competencias del equipo comercial de

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Transportes Botero Soto, las pruebas aplicadas son: ejecución de un ejercicio de simulación, presentar un informe del ejercicio realizado y una entrevista 360°. Para tal desarrollo se contó con el apoyo y disposición de tiempo de la empresa.

Población Objetivo

Equipo Comercial de la Regional Bogotá de Transportes Botero Soto que está constituido por el Gerente Regional, Director Comercial, Ejecutivo Comercial y Ejecutivos de Servicio. El equipo de Ejecutivos de Servicio está conformado por cuatro personas, los tres cargos restantes son ejercidos por una persona cada uno. El equipo comercial en total está conformado por siete personas, todas ellas con edades entre los 25 y los 35 años y cuyo nivel de formación académica es técnico y/o universitario.

Lista de Cargos a Evaluar

A continuación se presenta los siete cargos que hacen parte del equipo comercial de Transportes Botero Soto y, cuál será la referencia para cada uno de estos en el presente estudio.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Tabla 3. Convenciones de Cargos evaluados.

Cargo	Referencia
Gerente Regional	GR
Directora Comercial	DC
Ejecutivo Comercial	EC
Ejecutivo de Servicios	ES1
Ejecutivo de Servicios	ES2
Ejecutivo de Servicios	ES3
Ejecutivo de Servicios	ES4

Procedimiento

De acuerdo con lo propuesto por Alles (2006), se realizó un reconocimiento de los indicadores que maneja actualmente

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Transportes Botero Soto para evaluar el desempeño de su equipo comercial. Dado que tal información derivó de un proceso que antecedió al presente estudio y que fue llevado a cabo por la empresa con el fin de certificarse, no era factible realizar variaciones, por lo cual, se procedió a complementar el perfil con el objetivo de proporcionar los elementos necesarios para determinar que evaluaciones del desempeño basado en competencias cuenta con los parámetros definidos por la Gerencia Regional como líder del grupo de ventas. Conforme a lo anterior, se evaluaron los aspectos determinantes en el proceso de evaluación por competencias del cargo y se agregaron al perfil características que no se habían tenido en cuenta, que estaban relacionadas con los requerimientos de la compañía y que se basaron en la definición propuesta por Alles (2004) para las competencias expuestas en el perfil suministrado por la empresa.

Dada la importancia que se le da a la participación de los funcionarios de la empresa que cuentan con más experiencia en el área para definir los parámetros que debe seguir el proceso de evaluación del desempeño por competencias (Alles, 2006), se empleó una entrevista con el Gerente Regional y el Director Comercial donde se determinaron las competencias a evaluar para cada cargo del equipo comercial y los niveles de calificación para la evaluación del desempeño por competencias de cada miembro del área comercial.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Fases del Estudio

1. Para el trabajo de campo inicio con la identificación de los perfiles de cada cargo del equipo comercial de la organización (Apéndice A).
2. Se identificó el proceso de evaluación de competencias original aplicado anteriormente por la empresa a cada uno de los miembros del equipo comercial (Apéndice B).
3. Se analizaron los resultados de la encuesta realizada anteriormente por la empresa a cada miembro del equipo comercial sobre el conocimiento y percepción de las competencias laborales de su cargo (Apéndice C).
4. Una vez identificadas las competencias establecidas por la empresa para cada cargo que hace parte del equipo comercial, conjuntamente con la Gerencia Regional y la Dirección Comercial, se buscaron ejercicios posibles a aplicar en los evaluados y que pudieran arrojar resultados en cuanto al perfil de competencias de su cargo.
5. Se decidió realizar un ejercicio de simulación relacionando una situación similar a las actividades cotidianas (Apéndice D).
6. Se decidió llevar a cabo una entrevista 360° (Apéndice C).
7. Finalmente se hizo un análisis de resultados obtenidos de las evaluaciones aplicadas en el Assessment Center.

Competencias Determinadas por la Empresa para el Equipo Comercial

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Los perfiles definidos para Transportes Botero Soto en todos los cargos y para todas las áreas están divididos en tres categorías las cuales denominaron como Habilidades Mentales y Aptitudinales, Personalidad y Condiciones Físicas del Trabajo. Para efectos de la evaluación de competencias solo se tienen en cuenta las Habilidades Mentales y Aptitudinales y la Personalidad. Cada categoría tiene una medida cualitativa para los requisitos del cargo, es decir, el nivel que debe alcanzar el colaborador en cada competencia requerida para ejercer exitosamente su labor; los niveles de estas medidas son No Requerido, Grado Bajo, Grado Normal y Grado Superior.

Por otra parte, se describen características del cargo como son el área de la empresa a la cual pertenece, el cargo superior inmediato del cual depende, si se tiene personal bajo su dirección y que cantidad de trabajadores dirige y, cual es el cargo inmediato al cual puede aspirar ascender. Las competencias descritas en el perfil son denominadas por la empresa como Requisitos para el Cargo.

Para Transportes Botero Soto la competencia laboral significa poder actuar o desempeñarse en una determinada situación, con pleno control de ésta, de manera autónoma y conforme a lo esperado. Para ello no sólo se precisan conocimientos y capacidades técnicas, sino facultades de comunicación y cooperación, la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias. A este respecto, teniendo en cuenta a Alles (2004), las competencias a evaluar que se determinaron para la evaluación del desempeño por

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

competencias de esta investigación son las que según el Gerente Regional y el Director Comercial refieren como las que menor interés se les ha dado en las evaluaciones de desempeño que tradicionalmente aplica la empresa y que son: Relaciones Interpersonales, Tolerancia a la Presión, Actitud de Servicio, Discernimiento y Trabajo en Equipo.

Las especificaciones de los perfiles definidos por la empresa para su equipo comercial se pueden ver en el Apéndice A.

Ejecución de la Prueba Piloto de la Evaluación del Desempeño por Competencias

Teniendo como punto de referencia la información adquirida por medio de la Técnica de Grupo Nominal, en reunión con el Gerente Regional y el Director Comercial, el investigador presentó dos tipos de test para medir específicamente competencias determinadas para el equipo comercial.

Se realizó una inducción dirigida por el Gerente Regional, tomando en cuenta que en el análisis realizado de la encuesta se evidencio predisposición a los procesos de evaluación; se les explico que el objeto de esta prueba era hacer uso de una herramienta que le permitiera a cada empleado aprovechar de mejor manera sus fortalezas y las competencias donde necesitan mayor desarrollo para mejorar su desempeño; además, de poder estimar cual es el nivel de desempeño como grupo y, en todos los casos hallar pautas para dirigir mejor.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Assessment Center como Método de Evaluación de Desempeño por Competencias del Equipo Comercial

El objetivo de un Assessment Center es predecir por medio de la observación el comportamiento que muestran las personas durante el ejercicio de distintas tareas y contextos diferentes, existiendo siempre un observador que capte los comportamientos y pueda compararlos con los requerimientos de la organización (Alles, 2006). Es de esta manera que el presente estudio sentó las bases de un Assessment Center con relación a las competencias definidas en los perfiles de cada cargo del equipo comercial de Transportes Botero Soto y basados en los resultados de la evaluación poder determinar si se está cumpliendo con el nivel estimado y a partir de allí generar a futuro un programa de capacitación dirigido hacia el fortalecimiento de las competencias encontradas.

El método pretende evaluar el perfil de competencias determinado por Transportes Botero Soto en su equipo comercial que consta del Gerente Regional, Director Comercial, Ejecutivo Comercial y 4 Ejecutivos de Servicios. Conforme a lo expuesto por Alles (2002), las competencias serán evaluadas por medio de una Entrevista 360° llevada a cabo de manera individual y, una prueba que implica una situación simulada en condiciones similares a sus labores diarias donde se plantean ciertas condiciones y problemas que deben ser solucionados de manera grupal y de la cual deben presentar su respectivo informe.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

De acuerdo a lo que sugiere Alles (2002), la empresa debe tener un modelo de competencias y por ende su propio diccionario de competencias y cómo valora o califica el nivel de cada competencia definida en el perfil. Para el caso de Transportes Botero Soto, los resultados arrojados son expresados en promedios de calificación de 1 a 4, siendo 1 la más baja calificación y 4 la más alta calificación. Conjuntamente con el Gerente Regional y el Director Comercial se determinó el significado de cada calificación así:

1. La competencia está en un nivel Bajo; es decir, el evaluado no presenta el nivel de desarrollo de las competencias establecidas para el cargo.
2. La competencia está en un nivel Medio. Es decir, el evaluado posee la competencia para cumplir con los requerimientos del cargo; no obstante, se requiere hacer énfasis en el desarrollo del área.
3. La competencia está en un nivel Medio-Alto; es decir que en el evaluado se perciben potencialidades que permiten pronosticar un ejercicio del cargo conforme a lo esperado.
4. La competencia está en un nivel Alto; es decir, que se manifiesta en el empleado las tipificaciones para cumplir a cabalidad o en nivel superior, con las exigencias del cargo.

Evaluación 360°

Alles (2006) retoma a Mc Clelland (1988) reconociendo que las competencias son indicadores de conducta o conductas

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede interpretar lo que ve añadiendo o desechando información respecto del funcionario. Esto puede sumar o restar oportunidades al empleado. En la actualidad sigue estudiándose las competencias para avanzar a su definición, clasificación (directivas o técnicas) y métodos de detección y evaluación del tipo 360°.

Para la presente evaluación, se ha tenido en cuenta que el Gerente Regional y el Director Comercial son observadores y calificadores del proceso; por lo cual, siendo el objeto de esta investigación, también evaluar las competencias de estos dos cargos, se sigue una evaluación 360° que como expone Alles (2006), permite que cada miembro del grupo a evaluar pueda ser evaluado por sus colegas, jefes o subordinados, dado que una evaluación de jefes a subordinados puede ser incompleta; por otra parte, se sugiere una autoevaluación.

La entrevista 360° consta de tres test distintos. El primero (Anexo 5) para que el Ejecutivo Comercial, los Ejecutivos de Servicios y el Director Comercial evalúen al Gerente Regional, el segundo para que el Gerente Regional evalúe al Director Comercial (Anexo 5), el tercero donde el Ejecutivo Comercial y los Ejecutivos de Servicios evalúen al Director Comercial y, el cuarto donde el Gerente Regional y el Director Comercial se autoevalúan (Anexo 5). Cada una de las entrevistas se apoyara con un formato de Evaluación 360° (Anexo 5) para que complemente la estructura de la evaluación del desempeño por competencias en

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

congruencia con las sugerencias realizadas por Alles (2002) y cuyas preguntas deben ser definidas conjuntamente entre los observadores de quienes hacen parte los empleados con más experiencia y que para este caso son el Gerente Regional y el Director Comercial.

Teniendo Transportes Botero Soto ya determinados sus niveles de calificación como lo sugiere Alles (2002), para la evaluación 360° las calificaciones se darán de 1 a 4 de la siguiente manera:

1. Malo
2. Aceptable
3. Bueno
4. Excelente

Ejercicio de Simulación

La técnica de simulación es una evaluación del desempeño por competencias que se puede realizar de manera grupal o individual, sobre diversas situaciones relacionadas con el área de actuación profesional, con el fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo (Alles, 2006).

La prueba del ejercicio simulado es una labor grupal donde se estimará la habilidad para planear, organizar, analizar, trabajar en equipo y comunicarse en el transcurso de una situación que se asemeja a las actividades cotidianas ejercidas

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

en el área comercial de la empresa. La calificación se basa en la observación durante la ejecución de la tarea más no en los resultados (Apéndice B).

En esta parte del Assessment Center los evaluados realizarán la presentación un informe, con lo que se busca identificar la capacidad argumentativa y la creatividad para solucionar los problemas relacionados a sus actividades diarias, específicamente en situaciones complejas (Apéndice B).

Resultados de las Pruebas Aplicadas

En esta parte del presente estudio se presentarán las calificaciones obtenidas por cada cargo en las actividades que desarrollaron en el Assessment Center y su respectiva interpretación. Los resultados fueron analizados por el grupo de observadores del Assessment Center del cual hacen parte el Gerente Regional, el Director Comercial y el Investigador.

Resultados Entrevista 360°

En esta fase del presente estudio se evaluaron las 5 competencias determinadas por la empresa en los perfiles del equipo comercial, relacionadas entre sí para confrontar la veracidad de los resultados (Apéndice A). A continuación se relacionan los resultados de las competencias que debían ser

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

calificadas por los miembros del equipo comercial de la organización (Tabla 4).

Tabla 4. Promedio de Calificaciones de las Competencias del Gerente Regional y el Director Comercial.

COMPETENCIAS EVALUADAS	Promedio por R C Cada Competencia	
Relaciones Interpersonales		3.9
	.8	
Tolerancia a la Presión		3.8
	.7	
Actitud de Servicio		3.9
	.8	
Discernimiento		3.5
	.7 .4	
Trabajo en Equipo		3.8
	.7	
Promedio de Calificación por Cada Líder del Equipo Comercial	.9 .8	3.8

Los resultados revelan que los promedios de calificación de los miembros del Equipo Comercial que están bajo el liderazgo del Gerente Comercial están en un rango de 3.5 y 3.9; es decir que las competencias evaluadas son percibidas por este grupo de

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

evaluados como buenas. De los datos obtenidos el 86% de la muestra cuenta con la más alta calificación, para el Gerente Regional y el Director Comercial sobresalen competencias de Relaciones Interpersonales, Tolerancia a la Presión, Actitud de Servicio y Trabajo en Equipo.

La calificación más baja se presentó para ambos casos en la capacidad de Discernimiento, es decir, que no se percibe de los líderes del equipo comercial mayor esfuerzo por lograr identificar las necesidades o intereses de sus compañeros de trabajo y/o subordinados.

Por otro lado en la entrevista que se le realizó entre Gerente Regional y Director comercial, se manifiesta que el Director Comercial al igual que los Ejecutivos coinciden en que el Gerente Regional debe mejorar la capacidad de Discernimiento y tal acuerdo también se expresó en la evaluación realizada por el Gerente Regional al Director Comercial; lo que pone en evidencia que aunque para todo el equipo comercial hay una buena percepción de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, entre los dos líderes del Equipo Comercial y los Ejecutivos no se ha logrado desarrollar una habilidad de comunicación que le permita a cada miembro visualizar el alcance que su función tiene para la empresa y como afecta a cada uno de sus compañeros; les ha favorecido que la competencias referentes a sus funciones en el puesto de trabajo tienen un nivel de calificación con tendencia a la excelencia.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Finalmente en las autoevaluaciones tanto el Gerente Regional como el Director Comercial, revelan que se encuentran conformes con el desempeño que han mostrado en sus labores; resaltando que se ha logrado trabajar dentro de un ambiente de respeto y colaboración; no obstante, reconocen que dadas las numerosas actividades de sus cargos, es poco el tiempo dedicado a la retroalimentación entre ellos, lo cual, puede explicar porque los ejecutivos no perciben un desarrollo satisfactorio de la capacidad de discernimiento de sus jefes.

Resultados del Ejercicio de Simulación

La actividad desarrollada con el equipo comercial, fue calificada por el Gerente Regional (GR), el Director Comercial (DC) y el Investigador (Apéndice B).

En esta actividad los promedios por competencia están entre 2.4 y 2.8, lo que indica que el grupo al interactuar en su labor demuestra un nivel medio. En el trabajo en grupo las capacidades que más se destacan son actitud de servicio y discernimiento. A nivel grupal se debe hacer más énfasis en el desarrollo de las otras once capacidades determinadas en el perfil.

Para el quipo comercial de la empresa, es percibida mayor capacidad de discernimiento de parte del Director Comercial que del Gerente Regional, no obstante, para ambos casos, se alcanzó un nivel de desempeño que se acopla a lo esperado en cuanto a su labor de dirigir.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Lo observado en los resultados, sugiere la necesidad de hacer énfasis en el desarrollo de las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la tolerancia a la presión. A este respecto se denota que la labor grupal quien más deficiencias presento en sus relaciones interpersonales fue ES1, la competencia para trabajar en grupo presento sus niveles más bajos en DC y en tres de los Ejecutivos de Servicios, mientras que quienes mayor atención requieren en la labor bajo presión son ES4, EC y DC. Estos indicadores sugieren la necesidad de retroalimentación por parte de los miembros del grupo.

A nivel grupal de los ejecutivos, se está cumpliendo a cabalidad la labor en lo referente a actitud de servicio y discernimiento, mientras que para las otras 3 competencias revelan una tendencia a poder demostrar un desempeño que se acopla al nivel mínimo requerido para cumplir con el perfil de su cargo.

Tabla 5, se presentan las calificaciones promedio obtenidas por competencia para cada cargo.

COMPETENCIAS								Promedi
EVALUADAS	R	C	C	S1	S2	S3	S4	o
Relaciones								2.5
Interpersonales	.5	.5	.5	.8	.2	.8	.5	
Tolerancia a								2.4
la Presión		.3		.8	.8	.3	.7	

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Actitud de							2.7
Servicio	.3	.7	.2	.3	.5		
Discernimien							2.8
to	.8	.3	.2	.3	.7		
Trabajo en							2.5
Equipo	.5	.8	.2	.3	.2	.3	

Los factores más importantes y los cuales deben ser resaltados son la motivación por las funciones que desempeñan en el área comercial lo que incidió en el Trabajo en Equipo y las buenas relaciones entre el equipo comercial. Dado que la actividad fue valorada bajo la observación en las actitudes y la manera en cómo se desarrollaba la actividad se obtuvieron buenos resultados, uno de ellos fue la disposición, actitud positiva y total participación y colaboración, los resultados fueron los esperados por el Gerente Regional y el Director Comercial en cuanto a las decisiones tomadas y la síntesis de las mismas.

Una de las observaciones importantes y en las que se hizo énfasis fue en la manera como los Ejecutivos expresan sus ideas, a medida que la actividad se hacía más compleja, se les dificultaba más poder dar a conocer sus ideas de forma que fueran entendidas por todos lo que les ocasionó demoras en la solución del taller aplicado. Se resalta que el trabajo se llevó a cabo dentro de un ambiente de respeto y cordialidad entre sus miembros y que la inducción realizada por GC y DC para poder realizar la evaluación, fue recibida con buena disposición de parte de los Ejecutivos.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

En cuanto a la presentación del informe los resultados obtenidos revelan que fue donde más se resaltó el trabajo en equipo y el discernimiento que se encontraron con una tendencia a un nivel medio-alto. Se observó la búsqueda de la sinergia requerida para cumplir con los objetivos del ejercicio y llegar a un acuerdo de como presentar los resultados del trabajo donde se destacó el interés del grupo por delegar a cada quien, según su percepción, la responsabilidad por presentar el tema en que mejor se desarrolló.

Retroalimentación

Una vez terminadas las pruebas se procedió a la retroalimentación de las diferentes actividades realizadas con el equipo comercial. Inicialmente hubo una reunión entre el Gerente Regional, el Director Comercial y el Investigador para analizar los datos obtenidos en la evaluación de desempeño por competencias. Se hizo un bosquejo de los aspectos favorables y las falencias que se percibieron durante la actividad para tener más claro en qué aspectos hacer mayor énfasis y como se percibe el grupo en general.

Tabla 6. Aspectos Favorables y Falencias que se Presentaron Durante la Evaluación de Desempeño por Competencias.

Aspectos Favorables	Falencias
---------------------	-----------

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Flexibilidad y Capacidad
de Adaptación

Motivación e Intereses

Relaciones
Interpersonales

Manejo del Estrés

Toma de Decisiones

Capacidad verbal

Capacidad para asumir
responsabilidades

Persuasión

Actitud de Servicio

Manejo de Recursos

Dinamismo

Orientación al logro

Una vez analizadas y resumidas las actividades se convocó a reunión a todo el equipo comercial. De la retroalimentación, la información en que se hizo énfasis fue la de los aspectos a mejorar, Se resalta que los miembros del equipo comercial valoraron de manera positiva la realización de talleres activos

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

que les permita observar sus fortalezas y debilidades; en general el grupo mostró gran interés por lo aspectos donde presentaron puntuaciones bajas y de ahí, se resaltan aspectos a mejorar como:

- a) Mejorar su nivel de conocimientos en lo referente al perfil de cada cargo.
- b) Manejo de situaciones bajo presión.
- c) Importancia de las relaciones cercanas o cálidas con quienes le rodea.
- d) Sinergia.
- e) Prestar más atención a los intereses del grupo
- f) Alcance del desempeño de sus funciones.
- g) Mejoramiento de la capacidad gramática.
- h) Técnicas para resolver problemas.
- i) Toma de Decisiones.
- j) Habilidad para entender con precisión lo que otras personas le comunican, así como para expresar con total claridad sus ideas.

Análisis del Proceso de Evaluación

La aplicación de Assessment Center en Transportes Botero Soto ha permitido obtener información sobre el nivel de alcance de los resultados que se esperan de los miembros del grupo comercial, pretendiendo identificar donde se debe hacer énfasis para lograr un rendimiento más eficaz de parte de sus funcionarios y a largo plazo generar un programa de capacitación. La evaluación por competencias es una excelente

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

oportunidad para el desarrollo de las personas en sus puestos de trabajo, este proceso les ayuda a comprender tanto sus fortalezas como sus debilidades y asumir con responsabilidad acciones de mejoramiento (Alles, 2006).

Fundamentados en lo anterior, la retroalimentación generada por la aplicación del Assessment Center en la empresa tuvo como objeto el análisis de los resultados que se obtuvieron en cada una de las actividades que realizaron durante el proceso de la evaluación, dando como resultado un listado de lo que considera los aspectos a mejorar, además de cómo aprovechar los aspectos favorables y articular sus intereses y objetivos individuales a los de su grupo de trabajo y los buscados por las empresa.

Por otra parte, se logró determinar que dada la alta interactividad que hay entre los cargos que conforman el área comercial de Transportes Botero Soto, las competencias determinadas por la empresa para cada cargo que inciden en mayor medida en el desarrollo de área comercial son las relaciones interpersonales, tolerancia a la presión, actitud de servicio, discernimiento y trabajo en equipo, donde los resultados ponen en evidencia la necesidad de hacer énfasis al mejoramiento de la capacidad de discernimiento por parte del Gerente Regional y el Director Comercial; mientras que para el grupo de ejecutivos los esfuerzos se deben centrar al mejoramiento de las relaciones interpersonales, su capacidad para trabajar en condiciones apremiantes y de su manera de trabajar conjuntamente.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Los resultados ponen de manifiesto que el equipo comercial de Transportes Botero Soto cuenta con un alto sentido de compromiso en sus funciones, pero no han asimilado una cultura organizacional que los lleve a trabajar en función de alcanzar metas en común, cada cual cumple con lo que se le asigna, pero en situaciones que requieran de la acción grupal, les cuesta llegar a acuerdos; se divisa la falta de capacidad para impulsar a los otros a la acción y a fortalecer la confianza entre ellos. Es un equipo de trabajo emprendedor y comprometido, pero para cada uno de sus miembros prepondera los intereses particulares sobre los colectivos, por tal razón, el trabajo en equipo es complejo. Cada miembro de este equipo comercial tiene a su favor la experiencia que ha adquirido en sus funciones, sin embargo, en situaciones donde la toma de decisiones es urgente actúan con ansiedad y no enfocan sus habilidades a un pensamiento estratégico.

Aunque los evaluados mostraron un enfoque alto hacia la prestación de un buen servicio, no se nota interés por fijar objetivos, prioridades y estrategias de una manera racional; esto agudiza la rutina laboral de cada uno de ellos y aumentando su propensión al estrés. En general, los intereses de cada miembro de este equipo comercial son congruentes entre sí, lo que con supervisión y orientación podría a generar resultados de ventas óptimos de manera tanto individual como colectiva.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Conclusiones

El Assessment Center aplicado en Transportes Botero Soto, pone en evidencia que el modelo de competencias implementado por la empresa se acopla con el modelo funcional propuesto por el SENA y la ESAP (2010) dado que no solo se le da importancia a las habilidades y conocimientos con que deben contar para ejercer su cargo, sino que también es fundamental la relación que tienen sus competencias personales y aptitudinales en la consecución de los objetivos de la empresa.

El modelo de evaluación por Assessment Center permite que se puedan acoplar los requerimientos de la empresa y generar una evaluación de desempeño por competencias ajustado a los perfiles definidos por la empresa. En los comportamientos individuales observados en las actividades del Assessment Center se denota la relación que existe entre la experiencia de cada miembro del grupo comercial en los resultados obtenidos en el ejercicio de simulación, por lo cual; es de gran importancia que en la evaluación de desempeño por competencias las personas que la organización considera con mayor experiencia y han presentado los mejores resultados en su trabajo durante el tiempo que llevan en la empresa, participen como observadores; lo que sustenta el método propuesto por Alles (2006).

De acuerdo al análisis realizado por el Gerente Regional y el Director Comercial sobre los resultados obtenidos en el Assessment Center donde concluyeron que los niveles de competencia podían haber sido mejores, sin embargo, que no

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

observaron factores atípicos de comportamiento laboral, pero la aplicación del Assessment Center les permitió determinar de forma concreta y objetiva los aspectos a mejorar; tal análisis manifestado por estos dos líderes del equipo comercial respaldan que el Assessment Center es una evaluación con una eficiencia predictiva confiable como lo manifestó Spencer (1993) y que hace que la presente investigación les ofrezca una guía para los futuros procesos de evaluación de desempeño por competencias.

Los resultados encontrados permiten dar cuenta de la necesidad de generar un programa de capacitacion en las competencias donde se encontraron falencias y así direccionar el trabajo hacia el logro de un bienestar no sólo a nivel empresarial sino, además personal.

El programa debería centrarse en las capacidades que posee y lograr ser puestas en marcha con el fin de mejorar aquellas donde se encuentran las dificultades, de tal manera que cada una sirva de soporte hacia las demás competencias personales.

Glosario

Actitud de Servicio: El miembro de la organización genera en sí mismo la responsabilidad por el cliente, mantiene una actitud positiva y lo motiva su aspiración de satisfacer las necesidades de los clientes ya sean estos internos o externos; está dispuesto a atender sus reclamos o sugerencias ofreciendo siempre un servicio cordial, dinámico, eficiente y eficaz, lo cual asegura la calidad del servicio permitiéndole la

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

consecución de nuevos clientes y el sostenimiento de todos aquellos que sean usuarios del servicio que les presta la empresa. (Alles. 2004)

Calidad del Trabajo: Se define como el empeño por parte del miembro de la organización para realizar bien su labor, para mantenerse orientado hacia la búsqueda de la excelencia y para poner de manifiesto su interés por mejorar continuamente. (Alles. 2004)

Capacidad para Dirigir Personal: El Directivo es capaz de orientar al personal que tiene a su cargo, para que por medio de sus labores apoyen el logro de los objetivos que se han determinado en la organización; por tal razón, el Directivo deberá ser hábil para hacer que su Recurso Humano entienda y realice adecuadamente las ordenes que se les imparta. También ocupa la responsabilidad del Directivo, el poder reconocer las aptitudes y motivaciones del Recurso Humano, de esta manera podrá enfocar los esfuerzos de cada miembro hacia la consecución de las metas empresariales mediante la aplicación acertada de incentivos. (Alles. 2004).

Compromiso: Se entiende como la actitud objetiva, firme, positiva y responsable, ejercida con sentido de pertenencia por parte de cada miembro de la organización, creyendo en su propia labor y en el valor que ésta representa para la empresa y, por lo tanto, enfocándose al logro de las metas establecidas. (Alles. 2004)

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Discernimiento: Este requisito tiene que ver con la percepción que ha desarrollado cada miembro de la organización en cuanto a diferenciar que es importante o no para la empresa y de esta manera no ceder ante cuestiones intrascendentes y dirigir sus esfuerzos a aquellas cosas que son realmente importantes. Por otra parte, trata sobre la manera como el funcionario de la empresa percibe a quienes le rodean y el medio ambiente en el que se desenvuelve, adquiriendo conocimientos sobre éstos y actuando teniéndolos en cuenta. También, se refiere a que el trabajador puede divisar el alcance y la importancia de las decisiones que se toman en áreas distintas de la organización. (Alles. 2004)

Liderazgo: Es la capacidad que debe tener el directivo de la organización para influir sobre las personas, para que de una manera voluntaria realicen el trabajo que les corresponde; el líder debe ser una persona que infunde respeto, seguridad, admiración y, al mismo tiempo, deseos de trabajar bajo su dirección. (Alles. 2004)

Oportunidad en el Trabajo: Es la capacidad que tiene el miembro de la organización para averiguar, analizar y detectar por iniciativa propia aquello que representa una ventaja competitiva para la empresa; es decir, actúa con criterio y fundamento de manera proactiva ante situaciones que pueden beneficiar la organización. (Alles. 2004)

Planeación y Organización: Es el fundamento administrativo que tiene el Directivo para proyectar la organización hacia el

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

futuro precisando objetivos y metas empresariales, y determinar cuáles son los medios adecuados para alcanzarlos. (Alles. 2004)

Relaciones Interpersonales: Hace referencia al contacto por medio de la comunicación que se origina y se desarrolla entre un miembro de la organización y otros funcionarios de la misma, con objetivos específicos tanto individuales como grupales y, dirigidos a la evolución social y cultural de la empresa que se traducirá en un rendimiento óptimo de la gestión de la organización. En el caso particular de los directivos de la empresa, éstos deben contar con una capacidad superior para exponerle a sus dirigidos de manera clara, sencilla y convincente sus ideas y sus perspectivas, para que mancomunadamente trabajen por las metas que se imponen de acuerdo a lo esperado en la organización. (Alles. 2004)

Responsabilidad por Procesos: El Directivo tiene pleno conocimiento del funcionamiento de los procesos y, también, la capacidad para inspeccionar las actividades y los procedimientos que se están llevando a cabo en la empresa con el fin de identificar si se cumple con los requerimientos y, conforme a sus observaciones, reconocer parámetros y detectar problemas que lo lleven a tomar decisiones acertadas. (Alles. 2004)

Técnica de Grupo Nominal: Técnica de priorización mediante la cual se obtienen resultados de una forma rápida. Se reúne un grupo de expertos para sugerir preguntas sobre un tema concreto y lo hacen de manera individual. Luego, los expertos se reúnen para discutir acerca de las cuestiones que ellos plantearon.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO

Finalmente, cada experto, de forma confidencial e individual, valora por escrito las propuestas que le parecen más importantes (Gutiérrez, 2008).

Tolerancia a la Presión: El miembro de la organización es capaz de resistir y superar las dificultades y limitaciones que se le presentan, asumiendo una actitud de seguridad en si mismo que le brinde un alto nivel de autoestima, para tomar decisiones acertadas y acciones con base en las circunstancias generadas por el entorno en momentos críticos. (Alles. 2004)

Trabajo en Equipo: Cada miembro de la organización debe mostrar una actitud de cooperación con los demás funcionarios con el fin de cumplir con los objetivos comunes y obtener resultados positivos para la empresa. (Alles. 2004)

Utilización de Recursos: Es la capacidad que tiene el miembro de la organización para manejar de manera óptima los recursos que le ha asignado la empresa, ya sean estos físicos, financieros, humanos, etc.; para realizar una gestión exitosa que conduzca al rendimiento esperado por la empresa. (Alles. 2004)

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Referencias

Adams, K.- Competency's American origins and the conflicting approaches in use today. Competence. Londres, Eclipse Group, v. 3, n. 2, 1996.

Alles, Martha (2002). Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. México: Editorial Granica.

Alles, Martha (2004). Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias. Buenos Aires: Editorial Gránica.

Alles, Martha (2006). Selección por competencias. Buenos Aires: Editorial Gránica.

Alles, Martha (2006). Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias. Buenos Aires: Editorial Gránica.

Asorena, Álvaro (1996). 15 Pasos para La Selección de Personal con Éxito. Método e Instrumento. España. Editorial Paidós.

Benavides, O. (2002) Competencias y Competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas. Editorial McGraw Hill. Biblioteca Universidad de la Sabana.

Bledsoe, J. C., & Baber, W. C. (1979). Factor invariance in the measurement of job satisfaction. Perceptual and Motor Skills.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Blum Milton I. - James C. Naylor (1976) Psicología Industrial. México. 3er edición. Editorial Trillas. Biblioteca Universidad de la Sabana.

Cárdenas A., Navas A (2012). Normalización de competencias laborales en Colombia. Revista Vanguardia Psicológica Clínica Teórica y Práctica, ISSN-e 2216-0701, Vol. 3, N°. 1, 2012 (Ejemplar dedicado a: Nuevos aportes para una comunicación transdisciplinar), págs. 103-121

Cattell, R. y Krug, S. (1986). The number of factors in the 16 PF: Overview of the evidence with special emphasis on methodological problems. Educational and Psychological Measurement.

Collins, L., Hannon, P. D. y Smith, A. (2007). Enacting entrepreneurial intent: the gaps between student needs and higher education capability. Education & Training, 46(8/9), 454-463.

Cruz, P. y Vega, G. (2001). La gestión por Competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Tesis de grado. Antofagasta: Universidad de Antofagasta.

Chávez, G. (2002). Manual para el Diseño de Normas de Competencia Laboral. México: Panorama.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Chiavenato Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos. 5ª edición. Editorial McGraw-Hill. Colección personal.

Dalziel, M., Cubeiro, J. y Fernández, G. (1996). Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Madrid: Ediciones Deusto.

De Moraes, Telma (2008). Manual de Wartegg. (Pag 1-35).

Dessler, Gary (2000). Human Resource Management. Prentice Hall International Inc.

Díaz, Pinilla Mariela (2006). Assessment Center, paso a paso. Colombia: Psicom, editores.

Ducci, María Angélica (2000): Elementos de competencias laborales en la perspectiva internacional. Suiza: OIT.

Escobar, Miriam (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?.

Franceschini, F, Rossetto ,S (1998). "Quality function deployment: How to improve its use", Total Quality Management, Vol 9, No. 6, pp. 491-500.

Gomez Mejia, L, Balkin, (1998). Gestión de Recursos Humanos. España. Editorial Prentice Hall.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Grados, Jaime (2001). Los Fundamentos del Assessment Center. México. Editorial Manual Moderno.

Gutiérrez, J. (2008). Dinámica del grupo de discusión. Madrid: CIS.

Hay/Mcber, (1998). Diccionario de competencias Hay/Mcber.

Henriquez, J. (2008). Competencias laborales en la industria. Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_2950.pdf

Iragoin, M & Vargas, F. (2002). Competencia Laboral: Manual de Conceptos, Métodos y Aplicaciones Zen en el Sector Salud. Montevideo, OIT/Cinterfor.

Kane, M.T. (1992). An argument-based approach to validity. Psychological Bulletin, 112 (3), 527-535.

Lasnier, F. (2000). Réussir la formation par compétences [Lograr una formación por Competencias]. Montréal : Guérin

Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Ediciones Gestión

McClelland, David C. (1988) Human Motivation.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Marcucci, G. & Moreno, D. (2007). Aplicación de Competencias Laborales en el Sector Agropecuario. Bogotá: SENA.

Mertens, L. (1997). Competencia laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Montevideo, OIT/Cinterfor.

Mertens, L. Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias. Montevideo: Cinterfor, 2002.

Muchinsky, PM (2012) Psicología Aplicada al Trabajo (10^a ed.). Summerfield, Carolina del Norte: hypergraphic Press.

Page, Brian (1993). Assessment Center Handbook Longbood. Gould Publications.

Pereda, S. & Berrocal, F. (2001). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Pereira, F. Gutierrez, S. Sardi, L. Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. Bogotá D.C. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, Vol IV N° 6. Recuperado de file:///C:/Users/NUESTRO%20BEBE/Downloads/Competencias_laborales_evaluacion_mediante_modelo_360_grados.pdf

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Pérez López, A (1998): Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. Disponible en <http://www.sispubli.cl/docs/competencias.htm>.

Perrenoud, Philippe. (2004) Diez nuevas competencias para enseñar México, SEP

Preciado Sánchez, Alma (2006). Modelo de Evaluación por Competencias Laborales. México: Publicaciones Cruz O S.A. Pg 130.

Prieto, L. (2008). La enseñanza universitaria centrada en el aprendizaje. Barcelona.Octaedro/ICE UB.

Pronko, M. (2005). Recomendación 195 de OIT. Cuestiones Históricas y Actuales de la Formación Profesional. Montevideo: CINTEFOR/OIT.

Richaud, M. (2007). La ética en la investigación psicológica. Argentina. Revista Enfoques XIX 1-2. Recuperado de www.Dialnet-LaEticaEnLaInvestigacionPsicologica-3183493.pdf

Roe, R. A. (2002). Competences- A key towards the integration of theory and practice in work psychology. Gedrag en Organisatie, 15, 203-224.

SENA, (2010). Sistema Nacional Para el Trabajo, Enfoque Colombiano. Bogotá: SENA.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

SENA, (2010). Catálogo de Normas de Competencia Vigentes en Orden Alfabético. Bogotá: SENA.

SENA, (2010). Certificación evaluación y normalización de competencias laborales. Bogotá: SENA.

SENA, (2005). Proceso de Normalización de Competencia Laboral. Bogotá: SENA.

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (2003). Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, Enfoque Colombiano: <http://observatorio.sena.edu.co/Doc/snft/sistema.pdf>

Serrano, M. & Mendoza, A. (2010). Guía Metodológica para la Identificación, Estandarización e Incorporación de Competencias Laborales a la Gestión del Talento Humano en las Entidades Públicas Colombianas. Bogotá: ESAP.

Spencer, L. M.; y Spencer, S. M.; (1993). Competence at Work, New York: John Wiley and Sons.

Stephenson, J. y Yorke, M. (1998). Capability and Quality in Higher Education, 1-13. London. Kogan Page Editorial.

Tejada, J. Navío, A. (s.f). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Barcelona, España. Revista Iberoamericana de Educación. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL BIENESTAR
LABORAL DEL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES BOTERO SOTO**

Tobón, S. (2006). Formación basada en competencias. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Toro Álvarez Fernando (1998). Revista interamericana de Psicología Ocupacional, volumen 7. Biblioteca Universidad de la Sabana.

Vargas, Fernando. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo, OIT/Cinterfor. 135 p. (Papeles de la oficina técnica, 13). ISBN: 92-9088-173-9.

Weinert, F. E. y Rychen, D. S. (2001). Definir y seleccionar las competencias fundamentales para la vida. Fondo de Cultura Económica. México.

Werther William B, JR.-Heith Davis (1995) Administración de personal y recursos Humanos. México. 4ª edición. Editorial McGraw-Hill. Biblioteca Universidad de la Sabana.